



Arbejdsgiverorganisering i Danmark - et institutionssociologisk perspektiv på arbejdsgiverorganiseringens betydning for den danske arbejdsmarkedsmodel

Jensen, Carsten Strøby; Due, Jesper Jørgen; Madsen, Jørgen Steen

Published in:

Arbejdsgivere i Norden - En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganisering i Norge, Sverige, Finland og Danmark

Publication date:

2001

Citation for published version (APA):

Jensen, C. S., Due, J. J., & Madsen, J. S. (2001). Arbejdsgiverorganisering i Danmark - et institutionssociologisk perspektiv på arbejdsgiverorganiseringens betydning for den danske arbejdsmarkedsmodel. I C. S. Jensen (red.), *Arbejdsgivere i Norden - En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganisering i Norge, Sverige, Finland og Danmark* (s. 83-154). Nordic Council of Ministers.

Arbejdsgiverorganisering i Danmark
- et institutionssociologisk perspektiv på
arbejdsgiverorganiseringens betydning
for den danske arbejdsmarkedsmodel

Carsten Strøby Jensen
Jørgen Steen Madsen
Jesper Due

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	87
2. Teoretiske perspektiver på virksomheders organisationsformer - arbejdsgiverorganisationernes strategiske valg	89
3. Arbejdsgivernes accept af faglig organisering et første strategisk valg. Historisk analyse af en spirende arbejdsgiverorganisering	92
4. Arbejdsgiverorganisering og institutionaliseringen af konfliktløsningen - forholdet til staten. Arbejdsret og forligsinstitution	99
5. Organisationsformer blandt arbejdsgiverne i Danmark 1900-1990.	102
6. Forandringer i DA's medlemsskare 1900-1990 - mod mindre fragmentering	109
7. Arbejdsgiverorganisering i 1990'erne - mod nye strategiske valg: én virksomhed, én arbejdsgiverorganisation, én overenskomst	111
7.1 Den organisatoriske udvikling	113
7.2 Ændringer i overenskomstsyste	118
8. 1990'erne - Mod øget betydning til sektorerne	119
8.1 Dansk Industri - Hovedaktør blandt arbejdsgiverne?	120
8.2 Dansk Handel & Service (DH&S).....	132
9. Mod øget styrke til DA - Konflikten i 1998 og løsningen i 2000	134
10. Arbejdsgiverne og den europæiske integration	138
11. Konklusion	141
Forkortelser	145
Tabel- og Figuroversigt	147
Litteratur	149

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Arbejdsgiverorganisering i Danmark - et institutionssociologisk perspektiv på arbejdsgiverorganiseringens betydning for den danske arbejdsmarkedsmodel

Carsten Strøby Jensen
Jørgen Steen Madsen
Jesper Due

1. Indledning

Organisationsformerne blandt arbejdsgiverne har været under afgørende forandring i Danmark de seneste ti år. Erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer er blevet sluttet sammen i stort tal. Samtidig er overenskomstforhandlingerne blevet decentraliseret således at forhandlingerne i den private sektor i vidt omfang finder sted på virksomhedsplan. Disse forandringer og de processer, som har ført til forandringerne, er blandt temaerne i denne artikel, der behandler arbejdsgiverne og deres organisationsformer i en dansk kontekst.

Fleksibilitet har været et af nøgleordene blandt de danske arbejdsgivere. Og det vil først og fremmest sige fleksibilitet om forhold som løn, arbejdstid og anvendelsen af medarbejderne. Virksomhederne giver udtryk for, at de ønsker mere fleksible muligheder for at belønne og bruge deres medarbejdere, og dette ønske har manifesteret sig i mere rammeprægede overenskomster i det danske organisations- og aftalesystem. Processen kan betegnes som centraliseret decentralisering, fordi den øgede adgang til at træffe lokale beslutninger stadig sker inden for centralt aftalte rammer. (Due et al., 1993).

Samtidig har de forandringsprocesser, der har ledt til mere fleksible og rammeprægede overenskomster, ikke været uden omkostninger. Dette har i 1990'erne i særdeleshed gjort sig gældende i forhold til de private arbejdsgivere. Sektor- og brancheniveauet er i løbet af 1990'erne kommet til at spille en mere direkte og bestemmende rolle i arbejdsgivernes organisering, hvil-

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

ket også har medført et stigende antal konflikter mellem de forskellige sektorbaserede arbejdsgiverorganisationer.

Industri sektoren har med dannelsen af Dansk Industri (DI) i 1991 markeret sig som den dominerende sektorbaserede erhvervs- og arbejdsgiverorganisation i Danmark, hvilket i perioder har skabt problemer i forhold til arbejdsgiverkredse uden for industriområdet. Dette har i særdeleshed været tydeligt i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 1995 og i 1998. Især i 1995 var det tydeligt, at de private arbejdsgivere i Danmark havde vanskeligheder ved at opnå fælles fodslag i forhandlingerne med de faglige organisationer.

I dette indledende afsnit skal vi ikke opholde os mere ved de aktuelle forhold, der præger arbejdsgiverorganiseringen i Danmark. Dette vil der blive taget fat på mere direkte senere i artiklen. Vi skal derimod indledningsvis fremdrage en række generelle karakteristika ved den danske arbejdsmarkedsmodel og ved det danske organisations- og aftalesystem. Hensigten er på den baggrund at stille spørgsmålet, i hvilket omfang og på hvilken måde de danske virksomheder og arbejdsgiverorganisationer har haft indflydelse på udviklingen af disse karakteristika ved arbejdsmarkedsreguleringen i Danmark. Der skal fremhæves følgende kendetegn ved det, der kan kaldes den danske arbejdsmarkedsmodel (Due et al., 1993):

- 1) Et gennemorganiseret arbejdsmarked med stærke organisationer for både lønmodtagere og arbejdsgivere.
- 2) Centraliserede forhandlingsrunder, hvor overenskomster med effekter for langt størstedelen af det danske arbejdsmarked, afgøres i et koordineret forløb hvert andet, tredje eller fjerde år, og hvor den statslige forligsinstitutions kompetence til at fremsætte sammenkædede mæglingsforslag er et afgørende element i sikringen af en samlet afgørelse.
- 3) I de seneste årtier dog samtidig en øget orientering mod et decentralt og virksomhedsbaseret overenskomstsysteem, hvor forhandlinger på virksomhedsniveau får en stigende betydning for det samlede udkomme af overenskomstforhandlingerne.
- 4) Et konsensusbaseret forhold mellem de modstående organisationer og et relativt lavt niveau af arbejdsstandsninger og andre former for konflikter.
- 5) En aftalemæssig regulering af mange forhold på arbejdsmarkedet gennem dette overenskomstsysteem, dvs. et voluntaristisk systeem med en begrænset - men efterhånden stigende - regulering via lovgivning.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Spørgsmålet, som bl.a. skal stilles her, er, i hvilket omfang disse kendetegn ved den danske aftalemodel er et resultat af strategiske valg truffet i arbejdsgiverregi.

Inden vi nærmere præciserer arbejdsgiverorganiseringens historiske, institutionelle og aktuelle karakteristika i Danmark, vil vi indledningsvis søge at tematisere en række teoretiske problemstillinger, som kan anvendes til at belyse spørgsmålet om arbejdsgiverorganisering.

2. Teoretiske perspektiver på virksomheders organisationsformer - arbejdsgiverorganisationernes strategiske valg

Analysen af de danske virksomheders organisationsformer er rettet mod at diskutere, i hvilket omfang og på hvilken måde arbejdsgiverorganisationerne historisk og i dag har været og er i stand til at øve indflydelse på den danske samfund i almindelighed og organisations- og aftalesystemet i særdeleshed. Arbejdsgiverne og deres organisationer søges analyseret i et organisations-sociologisk perspektiv, hvor organisationerne anskues som handlende aktører, der søger indflydelse på deres omverden. Perspektivet tager udgangspunkt i den antagelse, at arbejdsgiverorganisationerne historisk og aktuelt har truffet og træffer en række strategiske valg, der har haft betydning for det danske samfund i almindelighed og organisations- og aftalesystemet i særdeleshed.

Hensigten med at analysere og diskutere arbejdsgivernes organisationsformer teoretisk med udgangspunkt i begrebet strategiske valg, er eksplicit at sætte fokus på arbejdsgiverorganisationerne som aktør og handlingsinitierende instans. Synspunktet er, at organisationerne i et givet organisations- og aftalesystem er med til at præge systemets udvikling gennem de valg, som organisationerne træffer (Poole, 1986).

I socialvidenskabelig sammenhæng generelt og i organisationssociologisk sammenhæng specifikt har der i en del år været en stigende fokusering på handlingsdimensionens betydning for organisationers udvikling og for organisationernes muligheder for at påvirke deres omgivelse (Reed, 1988). Strategiske valg har været et af de begreber, der har været anvendt til at tematisere dette forhold på inden for organisationssociologien. John Child (1972, 1997) var en af de første, der i mere systematisk form tematiserede betydningen af begrebet for forståelsen af organisationers udvikling og adfærd.

Child anførte i en artikel i 1972, at det både var nødvendigt og hensigtsmæssigt for organisationssociologien at diskutere organisationers hand-

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

lingsduelighed mere eksplicit. Synspunktet var, at de daværende teorier om organisationer hovedsageligt fokuserede på, hvordan omverdenen påvirkede organisationen. Derimod var der begrænset forskningsmæssig fokus på, hvorledes organisationer påvirkede deres omverden. Childs synspunkt var, at man i højere grad burde være teoretisk opmærksom på organisationers muligheder for at påvirke dels deres egen interne struktur, dels deres omgivelser. Begrebet, der skulle tydeliggøre dette fokus, var 'strategiske valg'. Child skriver selv:

"The 'strategic choice' perspective was originally advanced as a corrective to the view that the way in which organizations are designed and structured is determined by their operational contingencies (Child, 1972). This view overlooked the ways in which the leaders of organizations, whether private or public, were able in practice to influence organizational forms to suit their own preferences." (Child, 1997:43).

De senere år er denne diskussion om strategiske valg blusset op igen, bl.a. i tilknytning til forsøg på at koble organisationsteoriens refleksioner over handling med fx Giddens teori om strukturation eller med de mere institutionelt orienterede organisationsteorier (Dimaggio & Powell, 1991, March & Olsen, 1989).

Målet med at bruge begrebet strategisk valg, hvor fokus er på virksomheders organisering af interesser i forhold til et bestemt organisations- og aftalesystem, er at understrege valgsituationens betydning for i første omgang arbejdsgiver-organisationernes egen struktur og i anden omgang arbejdsgiverorganisationernes omverden (det vil først og fremmest sige arbejdsgiverorganisationernes nære omverden (organisations- og aftalesystemet)).

Valgsituationens indhold af overvejelser om valg og valgmuligheder er blevet beskrevet af Schreyögg, der skriver:

"When we speak of 'choice', we normally have a person in mind for whom a choice between alternatives is available. After a person has acted, we usually ask why he happened to make this choice. In these terms we understand choice linked to action as a means for reaching an end." (Schreyögg, 1980:312-313).

Organisationer (eller personer) kan vælge mellem forskellige alternativer, der kan føre til forskellige strategier. Og afhængig af valget kan dette implicere forskellige strategier og resultater. Synspunktet er her på linie med nogle af de karakteristika, der traditionelt fremhæves i tilknytning til rational choice teori.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Begrebet om organisationers strategiske valg må dog også ses i sammenhæng med nyere teoretiske positioner, der fremhæver et mere institutionelt perspektiv på organisationsanalysen (og på samfundsanalysen i almindelighed). Der kan godt blive truffet valg af mere institutionelt baserede årsager, der kan karakteriseres som strategiske (Powell & DiMaggio, 1991), Scott (1995)). De strategiske valg i en organisation kan blive truffet på baggrund af den institutionelle kontekst i form af normer og traditioner, indenfor hvilke valget finder sted (Child, 1997:51).

Fremhævelsen af valgsituationens betydning for organisationers håndtering af deres omverden er ment som en understregning af, at organisationsudvikling og organisationshandlen kan anskues som en 'politisk' proces. Organisationer har et spillerum, de kan handle indenfor. Derfor er der principielt et voluntaristisk element tilstede i organisationers handlen. Child har selv formuleret det som følger:

"...strategic choice articulates a political process, which brings agency and structure into tension and locates them within a significant context. It regards both the relation of agency to structure and to environment as dynamic in nature." (Child, 1997:44).

Strategisk valg perspektivet er naturligvis ikke kun betydningsfuldt i forhold til forståelsen af den interne udvikling i en given organisation. Perspektivet sætter også fokus på spørgsmålet om, hvordan en organisations strategiske valg kan være med til at påvirke en organisations omverden.

Knyttet diskussionen om de strategiske valgs betydning mere direkte an til en analyse af arbejdsgiverorganisering i Danmark lægger perspektivet op til en vurdering af, i hvilket omfang, på hvilken måde og på hvilket tidspunkt arbejdsgiverorganisationerne i Danmark har været i stand til at optræde som det (Clegg, 1990:81) har betegnet som struktur-skabere ('structure-makers'), fremfor som struktur-tagere ('structure-takers').

Vi skal i denne sammenhæng fokusere mere specifikt på de danske arbejdsgiverorganisationers placering i det institutionelle miljø, som et organisations- og aftalesystem er. Det vil sige sammenhænge, hvor organisationer/aktører handler i relation til nogle institutionelle regler, der i større eller mindre omfang definerer rammerne for organisationens handlemuligheder.

Organisations- og aftalesystemet i Danmark kan ses som et institutionelt system, som virksomheder gennem deres organisering søger at øve indflydelse på.

Spørgsmålet er, hvad strategisk valg perspektivet kan sige om organisationers mulighed for at påvirke deres institutionelle kontekst. Kan en organisation gennem sine strategiske valg påvirke de regler og procedurer (instituti-

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

oner), der binder organisationen til andre organisationer/aktører, og kan organisationen herigennem optræde som 'struktur-skaber', mere end som 'struktur-tager'.

Child har selv formuleret sig i retning af Giddens teori om strukturation i vurderingen af, hvorledes det er muligt at tænke organisationers (aktørers) strategiske valg på en måde, så valgene får institutionelle (eller strukturerende) konsekvenser for deres omgivelser. De strategiske valg må ifølge Child ses i et processuelt perspektiv, hvor der er en kontinuerlig feedback baseret relation mellem organisationen og dens omverden. Child skriver:

"Strategic choice as a proces thus furnishes an example of 'structuration' (Giddens, 1984). That is, action is bounded by the cognitive, material and relational structures existing within organizations and their networks, but at the same time it impacts upon those structures. Through their actions, agent endeavour to modify and redefine structures in ways that will admit of different possibilities for future action. The proces is a continuing one. Strategic choice thus presents a dynamic rather than a static perspective on organizations and their environment." (Child, 1997.60).

Organisationers strategiske valg må således analyseres indenfor et perspektiv, hvor der på en gang tages hensyn til de grænser for handling, som omgivelserne sætter, men hvor aktørerne samtidig øver indflydelse på de selv-samme omgivelser. Organisationerne har mulighed for at påvirke reglerne og procedurerne (institutioner) på en sådan måde, at rammerne for deres handling på længere sigt forandres. Det er i dette teoretiske perspektiv, at den kommende analyse af de private arbejdsgiveres organisationsformer vil blive udfoldet.

3. Arbejdsgivernes accept af faglig organisering - et første strategisk valg. Historisk analyse af en spirende arbejdsgiverorganisering.

I Danmark begynder industrialiseringen for alvor at få betydning i slutningen af forrige århundrede. I 1870'erne og 1880'erne etableres der en voksende arbejderklasse især i byerne i Danmark, og tilsvarende udvikler der sig en voksende gruppe af industrielt orienterede arbejdsgivere. Industrielt orienterede arbejdsgivere, der dog for det meste havde deres udgangspunkt i forskellige former for håndværksmæssig produktion.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Det var denne gryende udvikling, der dannede baggrunden for de første, hvad man kunne kalde, moderne organisationsudviklinger blandt arbejderklassen og blandt arbejdsgiverne i Danmark.

I 1870'erne var organiseringen både blandt arbejderne og arbejdsgiverne meget begrænset i Danmark. Der var opstået begyndende faglig organisering med udgangspunkt i de traditionelle håndværksfag, men grundlæggende var organiseringen svag og præget af store udsving i opbakningen til organisationerne.

Tilsvarende var organiseringsformerne i slutningen af forrige århundrede præget af en gensidig vekselvirkning mellem på den ene side faglig organisering blandt arbejderne, og på den anden side arbejdsgiverorganisering blandt virksomhederne. Og på begge sider kæmpede man indædt for at overleve som organisationer.

De faglige organisationer var præget af de traditionelle håndværksfag, og strategien overfor virksomhederne var hovedsageligt karakteriseret ved, at man søgte at iværksætte strejker overfor udvalgte arbejdspladser for at tvinge stigende lønninger igennem. Når dette var lykkedes overfor én arbejdsgiver, iværksatte man en tilsvarende strejke overfor en anden arbejdsgiver, indtil også denne gav efter for presset. Dette var en strategi som de faglige organisationer med et vist held praktiserede i stigende omfang fra begyndelsen af 1880'erne, og som gik under navnet omgangsskruen.

For håndværksmestrene og for den begyndende industri blev svaret på strejkerne og omgangsskruen, at man i stigende omfang begyndte at organisere sig som arbejdsgivere. Man etablerede arbejdsgiverfællesskaber - enten inden for de hidtidige mesterlaug eller som helt nye organisationer. Arbejdsgiverfællesskaberne svarede konkret igen overfor strejkerne ved at introducere lockoutvåbenet overfor arbejderne.

Det første større og betydelige svar fra arbejdsgiverside på de faglige organisationers strejke- og lønpres blev iværksat indenfor jernindustrien i 1885. Jernindustrien var præget af virksomheder af en overgennemsnitlig størrelse, og her svarede man fra arbejdsgiverside igen på en række strejker ved at etablere lockouter mod store grupper af faglærte smede især i Københavnsområdet. Jern-lockouten som konflikten er blevet kaldt, var imidlertid ikke kun en konflikt, der drejede sig om lønstigninger på et bestemt område. Konflikten drejede sig i vidt omfang om arbejdernes organisationsret. Og Jern-lockouten kan i et længere historisk perspektiv formentlig ses som den afgørende kamp om arbejdernes organisationsret i det danske organisations- og aftalesystem (Jensen et al., 1948, Kristiansen, 1997:52).

Resultatet af Jern-lockouten var, at de faglige organisationer led nederlag for så vidt angår ønsket om bedre løn- og arbejdsvilkår. Til gengæld måtte den nystartede arbejdsgiverforening acceptere at indgå en overenskomst

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

med fagforeningen, hvilket reelt fastslog fagforeningens organisations- og forhandlingsret. Fabrikantforeningen anerkendte:

"...Arbejdernes Ret til at være i hvilken Forening de havde Lyst til" (Jensen og Borgbjerg, 1904:405).

Jern-lockouten varede i fem måneder og havde langtrækkende konsekvenser. Ikke mindst på grund af denne indirekte anerkendelse af arbejdernes organisations- og aftaleret. Og på grund af arbejdsgivernes erkendelse af nødvendigheden af, at også de organiserede sig som modvægt til de faglige organisationer. Galenson har formuleret det som følger:

"Denne episode fik arbejdsgiverne som helhed til at indse, at fagforeningsbevægelsen var blevet en fast institution på arbejdsmarkedet, og selv om det ikke var arbejdsgivernes sidste bestræbelse for at standse fagforeningernes udbredelse, fremskyndede denne begivenhed den organiserede arbejdsgiverbevægelses omdannelse fra et anti-fagforeningsorgan til et organ for kollektive overenskomstforhandlinger" (Galenson, 1955:117-18).

De forhold, som var afgørende for arbejdsgivernes organisationsformer og strategiske valg i slutningen af forrige århundrede, var for det første (1) fagforeningernes pres, der gjorde arbejdsgiverne villige til at organisere sig i sammenslutninger med stærkt centraliseret kompetence og indgå aftaler gennem multi-arbejdsgiver-forhandling. For det andet (2) var det af betydning, at den danske industri og virksomhedsstruktur dengang (som nu) var præget af små virksomheder. Man havde ikke anden udvej end organisering, hvis man som virksomhedsejer ønskede at modstå de faglige organisationers pres. Endeligt og for det tredje (3) spillede det en rolle, at man historisk havde tradition for fællesskab gennem de traditionelle gilder og mesterlaug. Her havde man indtil midten af 1800-tallet organiseret håndværksmestre i overensstemmelse med mere før-moderne principper, og resterne af disse organisationsformer kunne nu bruges som afsæt for skabelsen af egentlige erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer (Agerholm og Vigen, 1921:3).

Den begyndende arbejdsgiverorganisering i slutningen af forrige århundrede var grundlæggende præget af små og spredte organisationer. Virksomhederne var knyttet til brancheorganisationer, der igen kunne være knyttet til regionale organisationer.

Kulminationen på arbejdsgivernes organisering i Danmark i forrige århundrede nåede man i 1898, hvor arbejdsgiverne dannede den organisation,

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

der senere har fået navnet Dansk Arbejdsgiverforening (DA). Arbejdsgiverne blev dermed repræsenteret på konføderalt niveau¹.

DA blev dannet gennem en sammenslutning af Arbejdsgiverforeningen af 1896 (der især havde været koncentreret omkring de københavnske byggefag), af en række andre brancheorganisationer, af jernindustriens organisationer og af Fællesrepræsentationen for Industri og Håndværk (først og fremmest en provinsorganisation).

Dansk Arbejdsgiverforening fik dog også en lang række virksomheder som direkte medlemmer af organisationer, således at den ikke alene bestod af branchebaserede arbejdsgiverorganisationer. Det forhold, at DA har haft virksomheder som direkte medlemmer, har præget organisationen helt op til begyndelsen af 1990'erne, hvor strukturændringer blandt arbejdsgiverorganisationerne fjernede muligheden for virksomheders direkte medlemsskab af DA (Due et al., 1993:70).

Arbejdsgivernes strategi var i slutningen af forrige århundrede præget af, at man ønskede at kunne svare igen overfor de faglige organisationers decentrale omgangsskruestrategi (Kristiansen, 1997:52). Og måden, hvorpå man søgte at svare igen, var gennem lockouter, hvor man fra arbejdsgiverside hele tiden søgte at løfte konflikten et niveau op. Strejkede fagforeningerne på en virksomhed, svarende arbejdsgiverne igen ved at lockoute lignende virksomheder i hele lokalområdet. Og eventuelt ved at lockoute inden for andre brancher eller uden for det lokale område. Ved at anvende denne centraliseringsstrategi søgte arbejdsgiverne at skabe en modvægt til de faglige organisationers decentrale strejkestrategi.

Arbejdsgivernes centraliseringsstrategi betød, at konflikter, der i første omgang først og fremmest havde et lokalt og afgrænset indhold, relativt let kunne brede sig til store dele af sektoren og til store dele af Danmark. Dette var da også, hvad der skete i tilknytning til en konflikt, der udviklede sig i 1899, og som efterfølgende resulterede i det såkaldte Septemberforlig mellem det daværende DA og det daværende LO. Et Septemberforlig, der siden 1899 har haft afgørende strukturerende indflydelse på organisations- og aftalesystemets udvikling.

En mindre snedkerstrejker i Jylland blev på kort tid forvandlet til en omfattende storlockout på grund af arbejdsgivernes strategi om at svare igen gennem mere centraliserede og omfattende lockouter. Konflikten kom til at vare i tre måneder og kostede omkring 3 millioner tabte arbejdsdage. Der

¹ Samtidigt dannede de faglige organisationer også deres første konføderale organisation, De samvirkende Fagforbund (DsF, senere LO), i 1898. Dannelsen af DsF kan ses som de faglige organisationers direkte svar på arbejdsgivernes dannelse af DA (Lund, 1979: 34).

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

var for tiden tale om en astronomisk konflikt. I forhold til befolkningens størrelse var der tale om den største arbejdskonflikt i Europa i det 19. århundrede (Kristiansen, 1997:53, Crouch, 1993:99)

For en del af arbejdsgiverfællesskabet i DA var der til dels tale om en kamp, hvor man igen søgte at udfordre arbejdernes organisationsret og de faglige organisationers ret til at forhandle overenskomster. Man ønskede at slippe af med de faglige organisationer eller i det mindste at svække dem afgørende.

For andre dele af arbejdsgiverfællesskabet var der på det institutionelle plan i højere grad tale om en kamp, hvor man søgte at skabe mere ordnede forhold omkring overenskomsterne og forhandlingerne. Disse grupper søgte i højere grad at medvirke til, at der skulle skabes et centraliseret kollektivt overenskomstsysteem, hvor de faglige organisationer indgik - og kunne indgå - aftaler, der forpligtede på begge sider af forhandlingsbordet (Due og Madsen, 1999a:10-11).

Arbejdsgiverne formulerede en række krav for at bringe konflikten til ophør, og langt de fleste af disse krav havde karakter af mere institutionelle krav, der tog sigte på den fremtidige udformning af organisations- og aftalesystemet. Snedkerkonflikten blev dermed anledningen til, at arbejdsgiverne kunne gå til modangreb mod udviklingstræk, man fandt uacceptable. Mikkelsen (1992) skriver:

"Snedkerkonflikten blev nok den 'tue, der fik læsset til at vælte', men som arbejdsgiverne selv var inde på, så markerede lockouten en reaktion "mod en af opgangstider forårsaget udvikling, der havde skaffet arbejderne økonomisk fremgang, men samtidigt avlet et vis anarki i selve arbejdsforholdene og navnligt bragt arbejdsledelsen i fare." (Mikkelsen, 1972:52 (Mikkelsen citerer Agerholm & Vigen, 1921:64-65))

I forhold til konflikten formulerede det daværende DA fire hovedkrav, der klart signalerede, at arbejdsgivernes strategiske valg pegede i retning af et centraliseret kollektivt aftalesystem. De fire hovedkrav var: 1) At hovedorganisationerne var fuldt og helt ansvarlige for de aftaler, som deres medlemsorganisationer indgik, 2) at arbejdsgiverne helt og fuldt havde retten til at lede og fordele arbejdet, 3) at arbejdsledere og formænd skulle holdes uden for arbejdernes organisationer, og 4) at der skulle være fælles udløbsdato for alle kollektive overenskomster (Due et al. (1993), p. 76). Blandt arbejdsgivernes krav for at bringe lockouten til ophør var der kun få krav, der direkte var rettet mod selve snedkerkonflikten. Mikkelsen (1992) fremhæver, at kun et punkt i kravene,

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

"...sigtede direkte på den løbende konflikt i snedkerfagene, hvorimod de øvrige klart gav udtryk for arbejdsgivernes organisatoriske centraliseringsbestræbelser, regulering af overenskomstsyste­met og deres ledelsesret, samtidigt med at de fuldt anerkendte arbej­dernes organisationsret" (Mikkelsen, 1992:52).

Konflikten endte med Septemberforliget, der slog en række grundlæggende principper fast, som siden har præget det danske organisations- og aftalesystem. Due et al (1993) skriver:

"Konflikten blev efter lange og seje mæglingsbestræbelser afsluttet med indgåelsen af Septemberforliget. I denne hovedaftale, der kom til at regulere overenskomstforholdene i Danmark de næste 60 år, blev arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet og ansætte den arbejdskraft, de måtte finde passende, samt arbejdsledernes placering udenfor de faglige organisationer, netop udtrykkeligt slået fast. Det var set i det perspektiv, at man med rette kan betegne Septemberforliget som en sejr for den nye arbejdsgiversammenslutning" (Due et al., 1993:76-77).

Samtidig med, at arbejdsgiverne fik fastslået et afgørende mål med konflikten: retten til at lede og fordele arbejdet, fik arbejderne imidlertid også fastslået deres ret til at organisere sig og til at indgå kollektive overenskomster.

Arbejdsgiverne fik med Septemberforliget – og den efterfølgende etablering af et supplerende fagretligt system - også gennemført et andet mål: en institutionalisering af konflikterne på arbejdsmarkedet. Indgåelse af kollektive overenskomster blev normen på arbejdsmarkedet, og der blev fastsat principper for strejke og lockoutaktiviteter, således at disse kun kunne finde anvendelse, når bestemte regler var overholdt. Med Septemberforliget anerkendte DA og DsF (LO) hinandens ret til at iværksætte konflikter, men samtidig blev konfliktretten begrænset af, at konflikter skulle besluttet med kvalificeret flertal i kompetent forsamling og derefter varsles over for modparten, før de kunne træde i kraft (Jørgensen, 2000:11).

Det var dog – som beskrevet i næste afsnit – først med etableringen af det fagretlige system i 1910, at man fik afklaret spørgsmålet om, hvorvidt også medlemsorganisationerne under LO og DA var bundet af varslingsbestemmelserne. Herefter var der reelt tale om en nærmest uindskrænket fredspligt i overenskomsternes løbetid. De faglige organisationer mistede dermed det mest effektive middel i deres hidtidige decentrale konfliktstrategi:

"...den betydelige Slagkraft, der laa i den uvarslede Arbejdsnedlæggelse." (Vedel-Petersen, 1942:435).

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

I forhold til parternes interne organisationsstruktur implicerede Septemberforliget således, at hovedorganisationernes magt og kompetence generelt blev styrket på bekostning af medlemsorganisationerne. Dette var eksplicit et strategisk mål fra arbejdsgivernes side i tilknytning til deres ønske om at etablere mere centraliserede forhandlinger på arbejdsmarkedet. Mikkelsen skriver:

"Forliget indebar, at hovedorganisationerne styrkede deres magt på bekostning af underorganisationerne, hvad der yderligere understregedes af en bestemmelse, der sagde, at "overenskomster, der måtte blive afsluttet mellem de to hovedorganisationer, skulle respekteres og efterkommes af alle under dem hørende organisationer under vedkommende hovedorganisations ansvar". (Mikkelsen, 1992:55-56).

Samtidigt fik arbejdsgiverne gennem centraliseringsstrategien skabt en tradition for multi-arbejdsgiverforhandlinger overfor arbejderne og de faglige organisationer (Sisson, 1987). Denne blev dog især implementeret af arbejdsgiverne i perioden efter Septemberforliget, hvor man gennem etablering af sympatikonflikter søgte at skabe centraliserede forhandlinger ved at gøre alle små konflikter store via sympatilockouter.

På baggrund af den forudgående skildring af arbejdsgivernes organisationsformer og handlinger i slutningen af det forrige århundrede er det tydeligt, at der kan identificeres en række strategiske valg truffet i arbejdsgiverregi, som efterfølgende har haft strukturerende indflydelse på det danske organisations- og aftalesystems udvikling. Der skal her peges på to valg hos arbejdsgiverne, der kan betegnes som strategiske.

Det første strategiske valg vedrører accepten af faglig organisering². I og med at arbejdsgiverorganisationerne på hovedorganisationsniveau meget tidligt i det danske organisations- og aftalesystems historie accepterede arbejderne ret til at organisere sig og de faglige organisationer ret til at for-

² I international sammenhæng er det sjældent at arbejdsgiverne så tidligt i industrialiseringen accepterede faglig organisering. I visse IR-systemer har arbejdsgiversiden aldrig etableret en egentlig accept af faglig organisering blandt lønmodtagerne. Dette gør sig eksempelvis gældende i USA, hvorom Katz og Kochan skriver: "Much of U.S. labor history is a documentation of bloody organizing struggles and attempts by management to reduce the incentive for employees to join unions. Although the level of bloodshed has declined and the strategies used to oppose unionization have become more subtle over the years, managements vigorous opposition to unions continues to be very strong." (Katz & Kochan, 2000:107)

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

handle kollektive overenskomster, er den danske aftalemodel blevet karakteriseret ved en høj grad af kollektiv orientering.

Det andet strategiske valg vedrører arbejdsgiverorganisationernes satsning på at få etableret et centraliseret kollektivt aftalesystem. Hermed blev der lagt grunden til skabelsen af en tradition for multiarbejdsgiverforhandling med de faglige organisationer. Samtidigt har det centraliserede overenskomst- og aftalesystem været medvirkende til, at der er blevet etableret relativt ens løn- og arbejdsvilkår på store dele af det danske arbejdsmarked. De kollektive aftaler har nemlig i vidt omfang haft afsmittende virkning for de dele af arbejdsmarkedet, der ikke er eller har været omfattet af de kollektive overenskomster. Arbejdsgivernes organisatoriske centraliseringsbestræbelser har på den vis været medvirkende til, at der er blevet skabt relativt homogene løn- og arbejdsvilkår for lønmodtagerne.

4. Arbejdsgiverorganisering og institutionaliseringen af konfliktløsningen - forholdet til staten. Arbejdsret og forligsinstitution

Med Septemberforliget fik arbejdsmarkedets parter lagt grundstenene til det, der senere kan betegnes som den danske arbejdsmarkedsmodel. Dog var det især arbejdsgivernes sten, der blev lagt, i og med at forliget pegede i retning af den centraliserede model, som arbejdsgiverne ønskede.

Septemberforliget er dog ikke den eneste forudsætning for, at reguleringen af arbejdsmarkedet traditionelt har haft en centralistisk orientering i Danmark. Der blev også etableret andre væsentlige arbejdsmarkedsinstitutioner i begyndelsen af det 20. århundrede, nærmere bestemt i 1910. Her forsøgte arbejdsgiversiden ligeledes at påvirke udformningen, men det var først og fremmest statsmagten, der var initiativtager til udviklingen af institutionerne – om end deres realisering skete efter et forberedende kommissionsarbejde med parterne som deltagere. Det drejer sig først og fremmest om etableringen af den grundlæggende skelnen i dansk arbejdsret mellem rets- og interessekonflikter i den såkaldte ”Norm for behandling af faglig strid”, der fastsatte bestemmelser for behandling af fortolkningstvister vedrørende gældende overenskomster, dvs. faglig voldgift. Og det gælder den samtidige lov om oprettelse af en arbejdsret til behandling af brud på gældende overenskomster.

Og det drejer sig om etableringen af Forligsinstitutionen (lov om mægling) i 1910 med efterfølgende væsentlige ændringer i 1930'erne, hvorved forligsmanden ikke alene fik mulighed for at udsætte konflikter og fremsætte

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

mæglingsforslag, men også kompetence til at sammenkæde afstemningerne om disse.

Både arbejdsret og forligsinstitution tager sigte på at reducere konfliktmulighederne i det danske system. Og begge institutioner har - sammen med Septemberforligets fastlæggelse af hovedorganisationernes ansvar - været medvirkende til at give det danske system dets centraliserede præg. Anledningen til etableringen af disse konfliktløsningsinstitutioner var en konflikt på det grafiske område i 1908. Kristiansen skriver:

"Efter afslutningen af en storkonflikt i 1908 på det grafiske område besluttede Indenrigsministeriet at nedsætte et udvalg, som 'på grundlag af indvundne erfaringer' skulle 'forhandle saavel om foreliggende Forslag om Voldgiftsdomstole som om Bestemmelser til Forebyggelse af Lockout eller Strejke, Mægling under Konflikter etc.". Udvalget blev udelukkende sammensat af repræsentanter for henholdsvis arbejdsgiverne og lønmodtagerne." (Kristiansen, 1997:54).

Augustudvalget, som blev udvalgets navn, havde dog den daværende formand for den såkaldte permanente Voldgiftsret, Carl Ussing, som formand. Den permanente Voldgiftsret var blevet etableret til behandling af stridigheder om Septemberforliget, og var således det første tilløb til en egentlig arbejdsret. Det var ikke mindst Ussings indsats, der bidrog til at presse parterne så langt, at Augustudvalgets overvejelser kunne komme til at præge det danske organisations- og aftalesystems udvikling på afgørende vis.

"I sin beretning introducerede udvalget den nu klassiske inddeling af arbejdskonflikter i henholdsvis interesseløst (indgåelse af kollektive overenskomster) og retstvist (håndhævelse af indgåede overenskomster). ... I interesseløst skulle 'den økonomiske krig i form af arbejdsstandsning' som hidtil være et tilladt middel. Organisationernes ret til at anvende strejke og lockout blev derfor ikke foreslået begrænset, så længe der var tale om indgåelse eller forlængelse af overenskomster. ... I retstvist skulle 'i stedet for krigens afgørelse sættes en afgørelse gennem rettergang eller tvungen voldgift'. Den faste Voldgiftsret (forf: den senere arbejdsret) skulle ifølge forslaget behandle klager over brud på overenskomster, mens organisationerne allerede selv i 1908 havde vedtaget en norm for faglig voldgiftsbehandling af sager om fortolkning af overenskomster." (Kristiansen, 1997:55).

Udvalgsarbejdet var blevet initieret af det politiske system, netop fordi Septemberforliget ikke i sig selv førte til en væsentlig reduktion i konflikterne

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

på arbejdsmarkedet. Arbejdsgiverne var gået ud fra, at varslingsbestemmelserne i forliget uden videre også var gældende for medlemsorganisationerne, men den udlægning blev ikke accepteret af LO-organisationerne, der derfor fortsatte med at etablere uvarslede strejker. Den første afgørelse ved Den permanente Voldgiftsret fastslog til manges overraskelse, at medlemsorganisationerne på dette punkt i realiteten ikke var bundet af forliget. En senere kendelse, fra 1909, ændrede dette, men inden var Augustudvalget blevet nedsat med det formål at finde en endelig løsning på problemerne og dermed sikre en institutionalisering af konflikterne (Due et al., 1993:18, 24).

I forlængelse af den nævnte ”Norm for behandling af faglig strid” - der i øvrigt blev gennemført på arbejdsgivernes initiativ - resulterede udvalgets arbejde i, at Rigsdagen i 1910 vedtog to love, der skulle understøtte institutionaliseringen af konfliktudøvelsen og konfliktløsningen på det danske arbejdsmarked. Den ene lov vedrørte etableringen af Den permanente Voldgiftsret (den senere arbejdsret). Den anden vedrørte etableringen af Forligsinstitutionen, der skulle mægle mellem parterne i tilfælde af manglende enighed i forbindelse med interesselister.

Begge institutioner blev karakteriseret ved, at arbejdsmarkedets parter fik stor indflydelse på deres virke. Det blev således fastslået, at arbejdsrettens dommere skulle bestå af repræsentanter fra parterne (plus en række højesteretsdommere), og at forligsmandens udpegning indirekte skulle finde sted med parternes billigelse.

DA var medvirkende aktør i forhold til etableringen af begge de nævnte institutioner. Ses denne medvirken i et strategisk valg perspektiv, er det tydeligt, at arbejdsgiversiden med sin medvirken hertil har været med til at cementere den danske models kollektive karakteristika. Det arbejdsretlige system i Danmark blev således fra starten defineret som organisationernes system. Altså et system, hvori det var fagforeningerne og arbejdsgivernes organisationer, der var de centrale aktører. Og hvor det eksempelvis ikke var muligt for den enkelte arbejdstager eller den enkelte arbejdsgiver at føre sager. Arbejdsgiversiden valgte altså tidligt i dette århundrede at satse på etableringen af et organisations- og aftalesystem med klare kollektive træk. Ikke af tilbøjelighed for kollektive løsninger, men fordi reguleringen via kollektive overenskomster under de givne omstændigheder viste sig at være det mest effektive middel til at sikre arbejdsgivernes ledelsesret i de enkelte virksomheder (Sisson, 1987).

Det skal tilføjes, at DA i etableringsfasen mildt sagt så med skepsis på Forligsinstitutionen, der blev betragtet som udtryk for en for stærk statslig indblanding. Det var først efter forløbet i 1930'erne, hvor forligsmanden blev tildelt den såkaldte sammenkædningsret, at arbejdsgiverne indså, hvor effektivt et middel netop Forligsinstitutionen var til sikring af deres mål:

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Centraliseringen af overenskomstforhandlingerne. Da LO stadig ikke kunne tvinge de enkelte forbund til at frasige sig deres suveræne overenskomstkompotence, var det kun forligsmanden, der - med fremsættelsen af mæglingsforslag og sammenkædning af afstemningerne mellem de mange opsplittede overenskomstområder - kunne sikre en de facto centralisering og dermed en samlet afgørelse af forhandlingerne for hele LO/DA-området. Siden har DA betragtet Forligsinstitutionen som en af grundpillerne i den også af arbejdsgiverne højt priste danske aftalemodel. (Galenson, 1955:174-77, Due et al., 1993:113-15, Vigen et al., 1946:360).

Selv om der kan siges at være en meget stor andel bevidst strategisk valg på arbejdsgiversiden bag etableringen af den danske aftalemodel, så kan det derfor med en vis ret tilføjes, at det nok så meget var et resultat af utilsigtede konsekvenser, at modellen kom til at fungere på en måde, der i høj grad sikrede arbejdsgivernes ønske om centraliserede overenskomstforhandlinger under hovedorganisationernes ansvar. Arbejdsgiverne var i hvert fald ikke i stand til at se perspektiverne i en forligsinstitution med vidtgående beføjelser, da institutionen blev etableret i 1910.

5. Organisationsformer blandt arbejdsgiverne i Danmark 1900-1990

Som det er blevet beskrevet i det forudgående afsnit om den tidligste fase i det danske organisations- og aftalesystems udvikling, var virksomhedernes organisationsformer præget af mange små og uensartede erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer. Ofte fordelt efter branchemæssige og geografiske karakteristika.

Med dannelsen af Dansk Arbejdsgiverforening i slutningen af 1890'erne blev der imidlertid skabt et centralt konføderalt niveau i arbejdsgiverorganiseringen. Et centralt konføderalt niveau, der blev understøttet af institutionelle resultater, som arbejdsgiverne havde opnået i forbindelse med Septemberforliget.

Arbejdsgiverorganiseringen kan derfor karakteriseres ved, at den på en gang har været endog særdeles fragmenteret og samtidigt meget centraliseret og centralt struktureret. Fragmenteringen kommer til udtryk i eksistensen af en stor underskov af arbejdsgiversammenslutninger. Mens centraliseringen kommer til udtryk i den betydning, som Dansk Arbejdsgiverforening tidligt fik i det danske overenskomst- og aftalesystem. En betydning, som blev understreget af, at DA traditionelt har haft betydelig kompetence i forhold til at træffe væsentlige beslutninger i forbindelse med medlemsorganisationernes

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

indgåelse af overenskomster – herunder om nødvendigt reelt at overtage forhandlingerne.

Som det er fremgået af det forudgående, er en almen og generel analyse af danske arbejdsgiveres organisationsformer i vidt omfang lig med en analyse af udviklingen i og omkring Dansk Arbejdsgiverforening. Dette skyldes organisationens til tider altdominerende rolle blandt de private arbejdsgivere inden for en række centrale erhvervsfelter. Det skal imidlertid fremhæves, at DA ikke dækker hele det private arbejdsmarked for så vidt angår virksomhedernes organisering. To centrale erhvervsområder står af historiske årsager uden for DA området. Det drejer sig om finanssektoren og landbruget med de tilknyttede industrier. Begge erhverv har deres egen arbejdsgiverorienterede organisering af virksomheder inden for erhvervet.

Finanssektoren, der først og fremmest omfatter banker og forsikringsselskaber, har etableret deres egen arbejdsgiverorganisation, Finanssektorens Arbejdsgiverforening (FA). FA's medlemmer er de store banker og forsikringsselskaber og organisationen har omkring 95% af sektorens virksomheder som medlemmer. FA repræsenterer arbejdsgivere, der har ansat omkring 2,5% af lønmodtagerne i Danmark (Både privat og offentligt ansatte, se tabel (1)).

Landbrugserhvervet og dets forædlingsvirksomheder, slagterier og mejerier, har tilsvarende deres egen arbejdsgiverorganisering i form af Sammenlutningen af Landbrugets Arbejdsgiverforeninger (SALA). SALA repræsenterer således arbejdsgivere inden for landbruget og den til landbruget knyttede industri (men også gartnere, skovbrug m.v.).

Både FA og SALA har indgået overenskomster med faglige organisationer på deres respektive erhvervsområder – det er for SALA's vedkommende først og fremmest fagforbund under LO, mens FA har overenskomst med FTF-tilknyttede organisationer med Finansforbundet som dominerende part. Som organisationer spiller både FA og SALA en betydelig rolle i sektorerens udvikling.

I forhold til de store linier i dansk erhvervslivs organisering er det imidlertid DA, der spiller hovedrollen. Det fremgår også af tabel (1), hvor der er opstillet en samlet opgørelse over lønmodtagernes fordeling i relation til deres arbejdsgivers organisationstilknytning. Tabellen dækker både ansatte i den offentlige og private sektor.

Det ses af tabellen, at DA i 1999 repræsenterede virksomheder, der havde ansat 45% af lønmodtagerne i den private sektor (omregnet til fuldtidsansatte). FA og SALA repræsenterede heroverfor hver omkring 4% af lønmodtagere i den private sektor. Samtidigt ses det også at en meget stor gruppe virksomheder på det private arbejdsmarked ikke er organiseret i en ar-

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

bejdsgiverorganisation. Disse virksomheder har ansat ikke mindre end 46% af de ansatte lønmodtagere på det private arbejdsmarked.

Tabel (1) Lønmodtagere fordelt efter arbejdsgiverorganisering (1999)		
Virksomhedens arbejdsgiverilknytning	1000 fuldtidsbeskæftigede	I % af hele arbejdsmarkedet
Privat sektor (i alt)	1.406	64%
DA	637 (45% af det private arbejdsmarked)	29%
FA	59 (4% af det private arbejdsmarked)	2,5%
SALA	58 (4% af det private arbejdsmarked)	2,5%
Andre/uorganiserede	652 (46% af det private arbejdsmarked)	30%
Offentlig sektor (i alt)	777	36%
Stat	150 (19% af det offentlige arbejdsmarked)	7%
Kommuner	542 (70% af det offentlige arbejdsmarked)	25%
Off. Virksomheder	85 (11% af det offentlige arbejdsmarked)	4%
Alle	2.183	100%
Kilde: DA, 2000, Tabel 6.1, p. 174		

I forhold til hele det danske arbejdsmarked (incl. den offentlige sektor) har DA's medlemsorganisationer ansat 29% (1999) af samtlige lønmodtagere på arbejdsmarkedet. Altså er mellem en fjerdedel og en tredjedel af de danske lønmodtagere ansat på virksomheder, der er organiseret i en af DA's medlemsorganisationer.

DA's kompetence på overenskomstområdet er bemærkelsesværdig og blev fastsat allerede fra organisationens start. Således blev der i 1899, kort før storlockoutens start vedtaget en række bestemmelser i DA's vedtægter, der begrænsede medlemmernes ret til at indgå overenskomster. I par. 17 blev det formuleret, at ingen af medlemsorganisationerne uden hovedbestyrelsens samtykke måtte indgå overenskomster med arbejderorganisationer om:

"1. Forkortelse af Arbejdstiden. 2. Almindelig Lønforhøjelse (Dagløn eller Akkord). 3. Minimalløn. 4. Forpligtigelse til kun at beskæftige Fagforbunds Medlemmer. 5. Forpligtigelse til kun at antage Arbejdere gennem Arbejdsanvisnings-Kontorer, oprettet af Arbejderorganisationer. 6. Bestemmelser, der ville træde hindrende i Vejen for den paagældende Forenings Deltagelse i en af "Arbejdsgiverforeningens"

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Generalforsamling paabudt Lock-out." (DA's love af 20.03.1899 par. 17).

Senere i 1907 blev disse bestemmelser yderligere strammet op, idet det blev slået fast, at medlemsorganisationerne kun måtte indgå overenskomster med udtrykkeligt forbehold for, at DA godkendte overenskomsten. Hermed fik DA en faktisk vetoet i forhold til medlemmernes indgåelse af overenskomster³.

Denne centraliserede kompetencestruktur – eller interne struktur – i DA var en forudsætning for at få gennemført de centraliserede overenskomstforhandlinger netop på grund af den fragmenterede organisationsstruktur – eller eksterne struktur – med det store antal både branchemæssigt og geografisk opdelt arbejdsdsgiverorganisationer, der prægede DA fra starten. Med denne opsplittede struktur kombineret med fagforbundenes konsekvente vægring ved at flytte deres egen overenskomstkompetence til LO kunne der kun ske en samordning af den meget omfattende overenskomstindgåelse ved at centralisere den reelle overenskomstkompetence til DA's øverste ledelse. Dermed blev problemerne med den fragmenterede organisationsstruktur afhjulpet. Det var endda muligt at styre systemet, selv om der efterhånden - ud over de mange organisationer - kom et stort antal enkeltvirksomheder som direkte medlemmer af DA.

En alternativ metode havde været fra starten at samle arbejdsgiverne i færre organisationer og dermed centralisere organisationsstrukturen og skabe enheder, der selv kunne matche de faglige organisationer. Men på grund af den fragmenterede erhvervsstruktur og den svage industrialisering havde det efter al sandsynlighed været et umuligt alternativ, hvis man havde forsøgt sig. Derfor var det centraliseringen af forhandlingskompetencen, som blev midlet til at sikre den samordning af overenskomstforløbet, der efter arbejdsgivernes opfattelse gav den mest effektive interessevaretagelse, og som både sikrede arbejdsfreden og ledelsesretten i virksomhederne (Sisson, 1987:13-14, 188-89).

Til gengæld cementerede den etablerede forhandlingsstruktur i aftalesystemet og den dermed følgende forhandlingskompetence i organisationerne den eksisterende organisationsopbygning, eller eksterne struktur (Clegg, 1976 :39) – selv om den havde sit udgangspunkt i erhvervsstrukturen, som den så ud ved afslutningen af 1800-tallet og begyndelsen af 1900-tallet. Det gjaldt

³ Fagforbundene protesterede skarpt mod denne vetoet i DA's vedtægter og betegnede det som en trussel mod arbejdsfreden (Agerholm og Vigen, 1921:255-56). Det var denne vetoet, som DA benyttede sig af så sent som i 1995, da DA underkendte en overenskomst indgået på transportområdet af AHTS.

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

både på arbejdsgiversiden og fagforeningssiden, og det er den væsentligste årsag til, at strukturer, der af parterne selv blev beskrevet som forældede, overlevede frem til de seneste årtier af det 20. århundrede (Due et al., 1993:99-101).

Arbejdsgivernes samlede organisationsstruktur fremgår af figur 1.

Figur 1: Organisationsniveauer i Dansk Arbejdsgiverforening	
Niveau	Arbejdsgiverorganisation
Centralt: hovedorganisation	DA
Overbygninger	Sammenslutninger af arbejdsgiverorganisationer
Nationale sektor eller brancheorganisationer	Fabrikant- og mesterforeninger
Lokalt: Lokale sammenslutninger	Lokale foreninger under DA
Lokale organisationer	Lokale brancheorganisationer
Virksomheder	Virksomhedsledelsen

Ses der på de private arbejdsgiveres organisering i regi af Dansk Arbejdsgiverforening, så var omkring 20% af arbejdsgiverne indenfor håndværk, industri, handel og transport medlemmer af DA i 1899, da Septemberforliget blev indgået. Samlet steg organisationsgraden blandt arbejdsgiverne dog løbende i begyndelsen af århundredet parallelt med, at også arbejderne i stigende omfang lod sig organisere.

Medlemsskaren i DA er imidlertid aldrig nået højere, end hvad der svarer til omkring 50% af samtlige virksomheder inden for DA's område i Danmark (se tabel (1)). Dette kan sammenlignes med organisationsgraden blandt lønmodtagerne, der i slutningen af 1990'erne ligger på omkring 80%.

En af årsagerne til, at organisationsniveauet blandt arbejdsgiverne ikke for alvor er kommet op over de 50%, kan formentlig netop findes i den centraliserede kompetencestruktur i DA, som er beskrevet i det forudgående. Netop fordi en tilslutning til DA eller til en af DA's medlemsorganisationer medfører væsentlig kompetenceafgivelse i forhold til overenskomstindgåelsen, har mange virksomheder været tilbageholdende overfor medlemskab.

Ikke alle DA's områder har været præget af den omtalte fragmenterede organisationsstruktur. Et væsentlig område, der har været undtaget herfra, har været jernindustriens område. På jernindustriens område skete der tidligt i dette århundrede en organisatorisk sammenslutning af arbejdsgiverne, i og med at disse i 1902 stiftede 'Sammenslutningen af Arbejdsgivere i Jernindustrien'. Sammenslutningen fik også relativt hurtigt overenskomstkompencen overdraget og har derfor reelt fungeret som en både organisatorisk og kompetencemæssig enhed i langt størstedelen af dette århundrede.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Denne særlige enhed inden for jernindustrien blev nødvendig, fordi man samtidig gennemførte et decentralt element i overenskomssystemet ved etableringen af det bevægelige lønssystem eller minimallønssystemet i jernindustrien. Herefter kom på dette område lokale lønforhandlinger i virksomhederne til at spille en væsentlig rolle som det dynamiske element i det danske overenskomssystem. Jernindustrien var præget af en række opsplittede organisationer, der dækkede dels de forskellige delbrancher, dels forskellige geografiske områder. Og det var oplagt, at disse relativt små og svage organisationer ville have vanskeligt ved at yde virksomhederne den tilstrækkelige støtte i forbindelse med de lokale forhandlinger. Derfor blev Sammenlutningen dannet som en overbygning til de eksisterende organisationer, der blev bevaret, men afgav kompetencen i overenskomsspørgsmål til Sammenlutningen. Der er således tale om det samme billede som for DA som helhed. Ved at centralisere forhandlingskompetencen til et samlet, overordnet niveau, kunne problemerne med en fragmenteret organisationsstruktur overvindes. Denne nærmest fra starten forældede struktur blev til gengæld understøttet og har derfor kunnet bevares næsten uændret frem til i dag.

Ses der nærmere på de interne forhold i DA kan man stille spørgsmålet om, hvilke erhvervsgrupper og hvilke medlemsorganisationer der har spillet og spiller en førende rolle i organisationen.

Oprindeligt kan DA's dannelse i 1898 ses som resultatet af en organisatorisk sammensmeltning mellem to typer af virksomheder (og arbejdsgiverorganisationer) i Danmark. På den ene side var der de nye industrier, specielt knyttet til metalindustrien, hvor modstanden mod fagforeninger som udgangspunkt var stor, og målet derfor var at fjerne fagforeningerne. På den anden side var der de gamle håndværksmestre med byggefagene i spidsen, hvor man var indstillet på en form for sameksistens med de nye fagforeninger, men under vilkår der sikrede en institutionalisering af konflikterne på arbejdsmarkedet. Disse to fløje dominerede DA siden organisationens etablering. Byggefagene var dog ikke alene præget af de gamle laugstraditioner, men også af nye entreprenører, som ønskede at udvikle en moderne arbejdsgiverorganisering, men som i tråd med de gamle håndværksmestre ville udvikle et institutionaliseret forhandlingsforhold til de opvoksende fagforeninger.

Fløjene i DA kom også til udtryk i holdningen til storlockouten i 1899. De to linier kunne enes om et forsvar for arbejdsgivernes ledelsesret, som de så truet af fagforeningernes aktiviteter, men ellers var industrifløjen fortsat præget af den hårde linie, mens håndværksmestrene med deres udgangspunkt i de gamle håndværkerlaug anlagde en mere forsonlig linie overfor de faglige organisationer. Denne del af arbejdsgiverfællesskabet ønskede at blive enige med de faglige organisationer og ønskede at indgå gensidigt for-

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

pligtende overenskomster. Op til indgåelsen af Septemberforliget var der således i DA dels en samarbejdsorienteret linie båret af håndværksmestrene og dels en konfrontationslinje båret af industriens organisationer. Som det er fremgået af det forudgående, var det den samarbejdsorienterede linie i DA, der vandt den interne kamp i DA, i og med at Septemberforliget netop implicerede en anerkendelse af arbejdernes organisationsret.

De to grupper har altid haft stor betydning i DA. Også efter Septemberforligets indgåelse, hvor uenighederne kom til udtryk i uenigheder om lønpolitikken. Industriens organisationerne ønskede af hensyn til eksportmulighederne, at DA skulle anlægge en stram politik overfor de faglige organisationers lønkrav, mens de mere håndværksprægede virksomheder ofte var mere villige til at give mere i løn for at undgå lammende storkonflikter.

DA's politik og udvikling bør generelt ses i lyset af disse to gruppers betydning på det danske arbejdsmarked (Galenson, 1955:150).

Samtidigt har DA også - især i begyndelsen af dette århundrede - været præget af en opdeling i arbejdsgiverrepræsentanter fra henholdsvis hovedstaden og provinsen.

Generelt har DA's besluttende organer været karakteriseret ved, at man har søgt at opretholde en balance mellem de store og betydelige erhvervsgrupper i organisationen. Industri, håndværk og handel har derfor traditionelt været centralt placeret og repræsenteret i de besluttende organer.

Organisatorisk har DA fra starten været struktureret som et hierarki, hvor repræsentanterne øverst i hierarkiet er blevet valgt gennem indirekte valg. Due et al (1993) skriver:

"DA havde fra staten en pyramidal struktur med et indirekte valgsystem. Med en generalforsamling, der valgte en hovedbestyrelse, der valgte et forretningsudvalg osv. Generalforsamlingen med et årligt møde er øverste myndighed, men det er hverken her eller i hovedbestyrelsen, der typisk har holdt møder en gang i kvartalet, at magtens centrum ligger. Det udgøres af forretningsudvalget, et relativt snævert organ, der holder møder så jævnlige, at medlemmerne er i stand til at følge de politiske linier i det daglige arbejde." (Due et al., 1993:267).

Som det er fremgået af det forudgående, har traditionen været, at DA har haft betydelig indflydelse på overenskomstindgåelsen i Danmark. Dog har det kun sjældent direkte været DA, der har været overenskomstpart. Selve overenskomstkompetencen har ligget hos medlemsorganisationerne, men arbejdsgiverne har i fællesskab kunne holde snor i overenskomsternes udvikling gennem DA's vetoet over for indgåede aftaler.

6. Forandringer i DA's medlemsskare 1900-1990 - mod mindre fragmentering

Som redegjort for ovenfor, har arbejdsgiverne traditionelt haft en ganske fragmenteret organisationsstruktur (undtagen på Jernindustriens område og visse andre enkelte områder). Fragmenteringen i organisationsstrukturen er imidlertid blevet opvejet af DA's organisatoriske og kompetencemæssige styrke.

Fragmenteringen i arbejdsgiverkredsene kan til dels iagttages ved at se på antallet af DA's medlemsorganisationer. Disse fremgår af tabel (2), der samtidig fremstiller medlemsstrukturen i et historisk perspektiv frem til 2000.

Som det fremgår, er der ikke sket de store forandringer fra århundredeskiftet og op til omkring 1960. Antallet af tilsluttede arbejdsgiverorganisationer er stort set ens fra 1920'erne og op til 1960. Fra 1960 og frem til 1980'erne sker der visse sammenlægninger blandt arbejdsgiverorganisationerne, men det er først for alvor fra slutningen af 1980'erne, at der kan ses helt nye organisationsstrukturelle karakteristika ved DA. Fra 1986 til 2000 sker der en reduktion i antallet af medlemsorganisationer fra 151 til 16; samtidig med at enkeltvirksomheders mulighed for direkte medlemskab af DA bliver fjernet.

Det er faktisk næsten 90 pct. af medlemsorganisationerne, der forsvandt som direkte medlemmer af DA på de kun 15 år fra midten af 1980'erne og til 2000. Det indikerer i sig selv en revolutionerende ændring af organisationsstrukturen. Og det kan samtidig ses som et udtryk for en ændring af magtstrukturen i forholdet mellem DA's centrale ledelse og de nye større arbejdsgiverorganisationer.

Man kan sige, at forandringerne i DA's struktur og medlemssammensætning kan ses som et udtryk for, at arbejdsgiverorganisationerne begyndte at tilpasse sig det moderne industrisamfunds struktur. Grundlæggende har de mange medlemsorganisationer i DA været udtryk for, at arbejdsgivernes organisationsstrukturer helt op til begyndelsen af 1980'erne var baseret på en erhvervsstruktur, der svarede til tilstanden i slutningen af det forrige århundrede.

I lange perioder har der kun været et begrænset eksternt pres på arbejdsgiverne i forhold til at skabe mere moderne og industrisamfundsbase-ede organisationsformer. Dette skyldes først og fremmest – som nævnt ovenfor - at den centralisering af arbejdsgiverinteresserne, som fandt sted gennem DA, i mange år rent faktisk kunne løse de problemer, som arbejdsgiverne stod overfor. Det var først for alvor fra midten af 1970'erne - i tilknytning til en række regeringsindgreb i overenskomstforhandlingerne - at det blev tydeligt,

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

at det centraliserede danske organisations- og aftalesystem ikke længere kunne løse de opgaver, der måtte forventes løst. Behovet for en ny organisationsstruktur blandt arbejdsgiverne - der modsvarede industrisamfundets udvikling - blev derfor sat på dagsordenen fra midten af 1980'erne (Due et al., 1993).

Tabel (2): DA's medlems- og strukturudvikling, 1896-2000				
År	Antal medlemsforeninger	Enkelte virksomheder	Medlemmer	Beskæftigede arbejdere
1896	5	4	461	4.232
1899	36	4	5.272	48.404
1901	65	15	7.191	56.842
1906	68	30	6.339	64.995
1911	112	34	8.304	69.444
1916	147	104	9.663	104.790
1921	253	225	18.177	116.482
1926	229	176	12.548	124.382
1931	222	174	12.163	143.729
1936	225	193	13.612	184.227
1941	238	248	16.250	211.142
1946	247	315	20.633	235.146
1951	253	326	24.071	331.043
1961	255	325	22.072	380.411
1966	223	290	22.803	380.411
1971	198	206	24.072	365.400
1976	178	58	20.581	322.200
1981	157	48	22.651	474.400
1986	151	45	22.642	519.800
1991	48	5	29.913	555.000
1993	34	4	28.227	589.000
1994	32	0	-	-
1995	28	0	-	-
1996	25	0	-	-
1997	22	0	-	602.000
1998	18	0	-	615.000
1999	16	0	-	-
2000	16	0	Ca. 30.000*	-

Kilde: Due et al., 1993:100, 283 + Dansk Arbejdsgiverforening (tallene fra 1994 og frem). * Antal medlemsvirksomheder opgøres ikke centralt af DA længere, hvorfor tallene for år 2000 er fået ved at sammenlægge tallene fra de enkelte arbejdsgiverorganisationer. Derfor eksisterer der generelt ikke tal fra perioden 1994-1999.

7. Arbejdsgiverorganisering i 1990'erne - mod nye strategiske valg: én virksomhed, én arbejdsgiverorganisation, én overenskomst

I dette afsnit skal der tages fat på nogle af de forandringsprocesser, der har karakteriseret udvikling i DA i 1990'erne. Det er først og fremmest decentraliseringen og forandringen af overenskomstsyste­met, som er i centrum for analysen.

Imidlertid skal vi først opholde os lidt ved, hvilke sektorer der er repræsenteret i DA. I tabel (3) er der en oversigt over fordelingen af beskæftigede inden for DA-området fordelt på forskellige sektorer. Af tabellen fremgår det tydeligt, at virksomhederne i DA's medlemsorganisationer først og fremmest repræsenterer de traditionelle industrielle sektorer. Fremstilling (industri) og bygge- og anlæg er solidt repræsenteret i DA-familien, mens det kniber betydeligt mere med Servicesektoren.

Tabel (3) Beskæftigelsens fordeling på sektorer i DA versus den samlede private sektor (1999) (1000 fuldtidsbeskæftigede + (procent))			
Sektorer	DA	Privat sektor i alt	DA's dækningsgrad* inden for forskellige sektorer
Råstofudvikling	1,9 (0,3%)	36,5 (3%)	5,3**
Fremstilling	267,9 (42%)	422,9 (30%)	63,3
Bygge og anlæg	100,1 (16%)	139,9 (10%)	71,5
Service	267,6 (42%)	806,8 (57%)	33,2***
I alt	637,1 (100%)	1406,0 (100%)	45,3

Kilde: DA, 2000, tabel 6.4, p. 177 * med dækningsgrad menes andelen af beskæftigede i virksomheder der er tilknyttet DA, i forhold til sektorens samlede antal beskæftigede. ** Den lave dækningsgrad i denne sektor skyldes at virksomheder her først og fremmest er organiseret i SALA. *** Nogle virksomheder i servicesektoren er organiseret i FA, der er uden for DA.

Forandringerne i organisationsstrukturen blandt arbejdsgiverne kan på makroplan ses som en tilpasning til det (post)industrielle samfunds karakteristika. Samtidigt kan processen, som ledte til disse forandringer, i et mere mikroorienteret perspektiv ansues som en lang række af strategiske valg, som blev truffet i arbejdsgiversammenhænge (Child, 1972).

Det strategiske valg, som blev truffet i arbejdsgiverkredse (og som man ganske vist havde diskuteret siden 1960'erne, uden det havde ført til foran-

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

dringer i organisationsstrukturen) var, at man skulle forsøge at realisere princippet: Én virksomhed - én arbejdsgiverorganisation - én overenskomst.

Man skulle væk fra den situation, hvor en virksomhed kunne (og ofte skulle) være medlem af flere arbejdsgiver- eller erhvervsorganisationer for at få varetaget sine interesse på forsvarlig vis. Og man skulle væk fra den situation, hvor en virksomhed havde medarbejdere ansat på en hel række af forskellige overenskomster afhængig af medarbejdernes fagorganisatoriske tilknytningsforhold. Samtidigt skulle overenskomstforhandlingerne i langt højere grad end tidligere decentraliseres, fordi de faktiske overenskomster skulle tilpasses vilkårene på de enkelte virksomheder. Fink skriver om organisationsudviklingen blandt branche- og arbejdsgiverorganisationerne:

"Endemålet er en fælles erhvervs- og arbejdsgiverforening for hver enkelt branche, og branche skal her forstås bredt som detailhandel, byggeri, industri." (Fink, 1996:232).

Forandringerne startede formelt for alvor i 1989, hvor man i DA blandt andet traf afgørelse om, at enkeltvirksomheder ikke længere som tidligere kunne være direkte medlem af DA. Man ønskede, at DA's medlemmer skulle være egentlige arbejdsgiverorganisationer, der helst skulle repræsentere store segmenter indenfor erhvervslivet.

Samtidigt ændrede man på det grundlæggende strategiske valg, som DA havde baseret sin magt og indflydelse på siden slutningen af det forrige århundrede, nemlig de centraliserede overenskomstforhandlinger. Man ønskede i stedet mere decentrale forhandlinger, hvor løn- og ansættelsesforholdene blev fastsat på den enkelte virksomhed⁴.

Denne proces, hvor organisationer på arbejdsmarkedet lægges sammen, samtidigt med at niveauet for overenskomstindgåelse søges lagt ud på de enkelte virksomheder, kan karakteriseres med begrebet centraliseret decentralisering (Due et al., 1993:383).

⁴ I OECD (1997) skelnes der mellem forskellige centraliseringsgrader i et Industrial Relations system. Det hedder: "Centralisation describes the locus of the formal structure of wage bargaining. Typically, three broad strata are distinguished: the national or central bargaining negotiated between peak organisations, which may cover the whole economy (centralised bargaining); negotiations between unions and employers' associations regarding wages and conditions of work for particular industries or crafts (intermediate bargaining); and firm-level bargaining between unions and management (decentralised bargaining) (OECD (1997), p. 70).

7.1 Den organisatoriske udvikling

Strukturudviklingen i arbejdsgiverkredse har siden 1989 ført til en lang række sammenlægninger af tidligere erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer. Dette har alt i alt impliceret, at sektorniveauet er kommet til at spille en meget mere afgørende - for ikke at sige dominerende - rolle, som centrum for virksomhedernes organisering (Vatta, 1999:252).

Især på industriens område er der sket forandringer, hvor den nye samlede erhvervs- og arbejdsgiverorganisation, Dansk Industri, kom til at fremstå som den stærkeste og mest betydningsfulde sammenslutning for arbejdsgivere i Danmark – DA inklusive. Fra starten i begyndelsen af 1990'erne repræsenterede DI således mere end halvdelen af den samlede lønsum inden for DA's område, nærmere betegnet, 52 pct. (1993) (Due et al., 1993:408). Alene størrelsen har således gjort DI til en dominerende aktør i DA, og det er ikke ændret afgørende, selv om DI i 2000 for første gang er faldet til lige under halvdelen af den samlede lønsum. Det fremgår af tabel (4), der angiver DA's medlemsorganisationers relative størrelse målt på lønsummen.

Tabel (4): Medlemsorganisationer i DA; Andel af lønsum på DA-området (2000)	
Arbejdsgiverorganisation	Andel af lønsum i DA (procent)
Dansk Industri (DI)	49,4
Arbejdsgiverforeningen for Handel, Transport og Service (AHTS)	14,7
Dansk Handel og Service (DH&S)	9,6
Danske Entreprenører (DE)	5,8
Byggeriets Arbejdsgiverforening (BYG)	4,2
Elinstallatørernes Landsforening (ELFO)	2,9
Hotel-, Restaurant- og Turisterhvervenes Arbejdsgiverforening (HORESTA)	2,6
Grafisk Arbejdsgiverforening (GA)	2,3
Danske Dagblades Forhandlingsorganisation (DDFF)	1,9
Dansk VVS	1,6
Dansk Tekstil og Beklædning (DTB)	1,4
Asfalt Industrien og Benzin og Oliebranchens Arbejdsgiverforening (AI-BOA)	1,3
Danske Malermestre (DM)	0,9
Rederiforeningerne	0,4
Sammenslutningen af mindre Arbejdsgivere (SAMA)	0,9
Foreningen af Danske Virksomheder i Grønland (FADVIG)	0,1
Kilde: Oplysninger indhentet i DA , juni 2000. (Lønsumsopgørelsen er baseret på 1999)	

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Samtidigt ses det også, at en række af DA's medlemsorganisationer er meget små endskønt de repræsenterer en bestemt sektor.

Baggrunden for forandringerne i DA-regi og i bevægelsen hen mod en mere enstrenget og branchebaseret organisationsstruktur kan især findes i initiativer, som blev taget inden for industriens området. I midten af 1980'erne var der to store arbejdsgiverorganisationer, der dækkede hver deres del af de industrielt orienterede fremstillingsvirksomheder og havde hver deres type overenskomstmæssige grundlag, nemlig henholdsvis Jernets Arbejdsgiverforening (minimallønsoverenskomster) og Industrifagenes Arbejdsgiverforening (normallønsoverenskomster)⁵.

Det var sammenlægningen af disse to organisationer i 1988 (som senere førte til DI i forbindelse med en yderligere sammenlægning med Industrirådet), der for alvor betød ændrede tider i DA. Fink skriver:

"Resultatet blev, at der kom vældig dynamik i forhandlingsforløbet, og at det i løbet af 1988 lykkedes at opnå enighed om at slutte Jernet og Industrifagene sammen i en ny organisation, Industriens Arbejdsgivere. Det ændrede fuldstændig det organisatoriske landskab i og omkring DA. Hvis der i forvejen havde været en oplevelse i DA af, at det undertiden kunne være besværligt at have en så stor enkeltorganisation, som Jernet, der repræsenterede over 25% af kontingentet, måtte det unægtelig stemme sindet til eftertanke, at Jernet nu indgik i en ny organisation, som repræsenterede 48% af kontingentet, altså næste halvdel. Men det var et *fait accompli*, og der var ikke andet at gøre end at tage det til efterretning. Til gengæld lagde det i sig selv et betydeligt pres på de øvrige organisationer i DA for at fremskynde deres strukturtilpasning i retning af færre og større organisationer..." (Fink, 1996:233-34).

Som nævnt blev forandringerne for alvor iværksat i 1989, hvor DA bl.a. foretog en række vedtægtsændringer på generalforsamlingen. Et af resultaterne heraf var, at de tre traditionelle afdelinger i DA Industri, Håndværk og Handel blev nedlagt og erstattet af fem valgtekniske grupper, svarende til fem betydende erhvervssektorer i Danmark.

⁵ En personligt orienteret, men indsigtsfuld analyse af forløbet og bevæggrundene til sammenlægningen af Jernets Arbejdsgiverforening og Industrifagenes Arbejdsgiverforening finder man hos Skovgaard (ikke dateret, men formentlig omk. 1997), der som formand for Procesindustriens Arbejdsgiverforening var en af arkitekterne bag arbejdsgivernes strukturdebat.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Tabel (5): DA's 16 medlemsorganisationer fordelt på de 5 valgtekniske grupper og deres andel af den samlede lønsum, juni 2000

Gruppe 1 DI	Gruppe 2 Øvrig industri	Gruppe 3 Bygge og anlæg	Gruppe 4 Detailhandel mv.	Gruppe 5 Engroshandel, transport mv.
DI (49,4%)	GA (2,3%) DDFF (1,9%) DTB (1,4%)	DE (5,8%) BYG (4,2%) ELFO (2,9%) VVS (1,6%) SAMA (0,9%) DM (0,9%) FADVIG (0,1%)	DH&S (9,6%) HORESTA (2,6%)	AHTS (14,7%) AI-BOA (1,3%) Rederiforeningerne (0,4%)
1 (49,4%)	3 (5,6%)	7 (16,4%)	2 (12,2%)	3 (16,4%)

Kilde: DA. Navnene bag forkortelserne fremgår af foranstående tabel (4).

De fem grupper blev: 1) Industriens gruppe (repræsenteret ved Jernets Arbejdsgiverforening og Industrifagene, der var under sammenlægning til Industriens Arbejdsgivere, der igen senere ved en sammenlægning med Industrirådet blev til det nuværende Dansk Industri) 2) Øvrig industri, 3) Bygge- og anlægsområdet, 4) Detailhandel, rådgivende service samt hotel- og restaurationsfaget, 5) Engroshandel, transport, manuel service mv.

Af tabel (5) fremgår fordelingen af DA's nuværende 16 medlemsorganisationer på de fem valgtekniske grupper.

Hvis vi vurderer situationen efter den store reform af DA, så fremgår det, at der også inden for det seneste tiår er sket væsentlige ændringer i organisationsstrukturen. Et sådant billede fremstår ved at sammenligne medlems-tallet i 1993, hvor reformen må siges at være slået igennem for alvor, med 2000 (se tabel (6)).

Tabel (6): Antal medlemsorganisationer i DA's 5 valgtekniske grupper og deres andel af den samlede lønsum 1993 og 2000

	Gruppe 1 DI	Gruppe 2 Øvrig Industri	Gruppe 3 Bygge og Anlæg	Gruppe 4 Detailhan- del mv.	Gruppe 5 Engrosh., Transp. mv.	I alt
1993: Antal org.	1	3	13	4	13	34
2000: Antal org.	1	3	7	2	3	16
1993: Pct. Af lønsum	52%	7%	17%	10%	14%	100 %
2000: Pct. Af lønsum	49%	6%	16%	12%	16%	99%

Kilde: Due et al., 1993:408, samt oplysninger indhentet i DA, juni 2000.

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Af sammenligningen fremstår meget tydeligt, at antallet af medlemsorganisationer er fortsat med at falde kraftigt. Der er sket godt en halvering fra 1993 til 2000 fra 34 til 16 medlemsorganisationer. Hvis vi ser industrien, gruppe 1 og 2, som en helhed, så må det konkluderes, at der i forlængelse af udviklingen inden for industrien - der startede hele processen i begyndelsen af 1990'erne - på de øvrige tre hovedområder er foregået en fortsat strukturudvikling, således at man nærmer sig målsætningen: en reduktion til mellem 5 og 10 medlemsorganisationer. Det forudsætter dog først og fremmest, at der kommer yderligere skub i sammenlægningerne inden for bygge- og anlægssektoren, hvor opsplitningen er størst. Der foregår allerede et samarbejde mellem de fire store (Danske Entreprenører, BYG, ELFO og Dansk VVS) i "Byggeriets Firkant" både omkring den interne repræsentation i DA's ledelse og i forbindelse med DA's overenskomstkoordinering. På sigt kan der derfor - trods historiske og fortsat eksisterende skillelinier - forudses en sammenlægning. Hvis Danske Malermestre samtidig på et tidspunkt vil genindtræde i BYG, så vil man komme tæt på en fuldstændig organisatorisk samling af sektoren.

Under 10 organisationer når man formentlig først, når der derudover yderligere kommer gang i sammenlægningerne mellem de to industrigrupper. På sigt må det fx forekomme naturligt, at tekstil- og beklædningsarbejdsgiverne tilslutter sig DI. Men her er et hovedproblem - som vi neden for vender tilbage til - konflikten om lønsystemet, hvor DTB hidtil har ønsket at fastholde et ganske vist akkordbaseret normallønssystem og derfor ikke vil underlægges industriens mindstebetalingsoverenskomst.

En fuldstændig reduktion til én sektor - én organisation bliver næppe realiseret, fordi der findes nogle få, relativt små og meget specielle områder, som fx rederierne og dagbladene, hvor arbejdsgiverorganisationerne formentlig vil ønske at fastholde en uafhængighed. Så er det næsten mere sandsynligt, at der i det lidt længere perspektiv sker en sammensmeltning af de største organisationer inden for de to servicegrupper, nærmere betegnet Dansk Handel & Service samt AHTS. Det vil blive en klar nr. to med mere end 25 pct. af den samlede lønsum. I så fald vil man genoplive den gamle tredeling i industri, håndværk og handel, men nu med tre klart dominerende sammenslutninger på hver af de tre hovedområder.

Inden for en kortere årrække vil efter al sandsynlighed dog de fem nu eksisterende valggrupper blive opretholdt, og man vil se en tilpasning i retning af et samlet antal medlemsorganisationer i DA på omkring de 10. Det kan dog fastslås, at man i praksis allerede nu er kommet meget langt. Således dækker de 5 største organisationer i DA (DI - 49,4%, AHTS - 14,7%, DH&S - 9,6%, Danske Entreprenører - 5,8%, BYG - 4,2%) tilsammen 83,7 pct. af lønsummen. Og tilsvarende dækker disse store organisationers ho-

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

vedoverenskomster den altovervejende part af den del af det private arbejdsmarked, som udgøres af DA/LO-området. Dermed er der sket en afgørende forenkling både af organisationssystemet og af overenskomstsyste-
met.

Det er den udvikling, der med DI som initiativtager har ændret magtbalancen mellem DA og medlemsorganisationerne, hvor de nye større sektorsammenslutninger i langt højere grad end tidligere kan klare sig selv uden hjælp fra den fælles hovedorganisation. Følgelig blev der i løbet af 1990'erne foretaget en reduktion af DA's centrale administrationsapparat. DA har dog fortsat en vis styrke, dels fordi organisationerne fortsat ser et behov for en samlet koordinering af overenskomstforhandlingerne, dels for at kunne sikre en fælles politisk repræsentation, der formentlig er forudsætningen for at fastholde en væsentlig indflydelse på relevante politikområder. Men spørgsmålet er, om sektororganisationerne ikke fortsat ønsker at fastholde tendensen i retning af en relativ svækkelse af DA for at sikre sig selv en mere fremtrædende rolle. Ikke mindst i det omfang, at strukturudviklingen fortsættes, kan svaret nemt blive bekræftende⁶.

Udover den fortsatte stærke udvikling i organisationsstrukturen viser sammenligningen mellem 1993 og 2000, at der i denne periode er sket en vis forskydning mellem sektorerne, hvor industriens andel er svagt faldende, bygge- og anlægssektoren stagnerende og serviceområderne stigende. Det er en afspejling af den udvikling, der ofte karakteriseres som overgang til det post-industrielle samfund eller servicesamfundet. Men der er samtidig ingen tvivl om, at industrien i hvert fald set samlet fortsat i mange år vil udgøre den klart dominerende medlemsgruppe, og at DI derfor også vil forblive en meget central aktør i arbejdsgiverfællesskabet. Det skal dog i høj grad med i billedet, at det ikke mindst er gennem organisering af moderne serviceprægede IT-virksomheder, at DI fastholder sin størrelse.

Interessant i den sammenhæng er det derfor, at der i stigende grad synes at blive en glidning mellem sektorerne. Der er ikke nogen klare skillelinier mellem industri og service, og det gælder ikke mindst, når vi taler om moderne højteknologiske virksomheder. Det vil formentlig medføre en fortsat konkurrence i forstærket form mellem DA's medlemsorganisationer om at

⁶ Hvis bygge- og anlægssektoren fik gang i organisationsudviklingen i lighed med de øvrige sektorer, så ville de fire største organisationer (DI, AHTS, en samlet arbejdsgiversammenslutning for bygge- og anlægssektoren samt DH&S) komme op på at dække næsten 90 pct. af lønsummen. Og hvis tankerne om en sammenslutning af DH&S og AHTS blev til virkelighed, ville de tre største organisationer dække de 90 pct. Det er oplagt, at en sådan medlemssammensætning kan føre til en ny forskydning af magtbalancen mellem DA's centrale ledelse og medlemsorganisationerne.

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

sikre sig den størst mulige andel af de højteknologiske virksomheder – i det omfang de overhovedet kan organiseres. Vi vender neden for kort tilbage til dette spørgsmål.

7.2 Ændringer i overenskomstsystemet

Forandringerne i organisationsstrukturen på arbejdsgiversiden - som den er skitseret ovenfor - udgør dog kun den ene side af de forandringer, vi har set i løbet af 1990'erne. Forandringer, som har været initieret af arbejdsgiversiden. Den anden side af forandringerne har mere præcist været rettet mod at skabe ændringer i overenskomstsystemet, herunder i de lønsystemer, som traditionelt har domineret i den private sektor (Ibsen og Stamhus, 1993). Målet har her været at skabe lønsystemer, der i højere grad end tidligere, tager hensyn til den enkelte virksomheds behov. Arbejdsgiversiden har således siden starten af 1990'erne søgt at skabe et lønsystem, hvor lønforhandlingerne tager udgangspunkt i den enkelte virksomhed.

Der er i hovedsagen to typer af lønsystemer inden for DA/LO området. Det er på den ene side det stive normallønssystem, der er præget af, at lønniveauet fastsættes centralt i forbindelse med overenskomstforhandlinger. Og det er på den anden side det mere bevægelige lønsystem, hvad enten det er mindstebetalingssystemet og minimallønssystemet, hvor lønnen fastsættes lokalt, og hvor der udelukkende centralt ved overenskomstforhandlingerne fastsættes en minimumssats, eller det er helt satsløse lønsystemer, hvor der alene er lokal forhandling. Hovedtendensen er gået i retning af, at flere og flere grupper af lønmodtagere inden for DA/LO-området har forladt normallønssystemet, til fordel for et mere bevægeligt lønsystem. I tabel (7) er der en oversigt over udviklingen i lønsystemerne inden for DA-LO området fra 1989 til 1997.

Tabel (7). Lønssystemet på DA-LO området – 1989 - 1997 (i procent af samtlige ansatte)					
	1989	1991	1993	1995	1997
Normalløn	34%	19%	16%	16%	16%
Minimalløn	32%	37%	13%	12%	21%
Mindstebetaling	30%	40%	67%	61%	46%
Uden lønsats	4%	4%	4%	11%	17%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%
Kilde: DA (2000), tabel 8, p. 12. Det skal bemærkes at der ikke skete forandringer i lønsystemerne ved overenskomstfornyelserne i 1998 og 2000.					

Der er sket et skred i retning fra det centralt aftalte normallønssystem i retning af de mere virksomhedsorienterede lønformer. Mens godt en tredjedel

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

af de ansatte i slutningen af 1980'erne var dækket af normallønssystemet var det kun omkring en sjettedel i slutningen af 1990'erne. Tilsvarende er andelen af ansatte på lønsystemer, der har hovedvægten på de lokale lønforhandlinger steget fra to tredjedele til at udgøre mere end 8 ud af 10. Og samtidig er det specielt bemærkelsesværdigt, at det inden for de bevægelige lønsystemer især er de satsløse lønformer, der har vundet frem. Her er der sket mere end en firedobling.

Ændringerne kan ses som et udtryk for en succesfuld gennemførelse af det strategiske skift, der skete på arbejdsgiversiden med industriens arbejdsgivere i spidsen i løbet af 1980'erne. Det var hele organisationsreformens *raison d'être*, at der skulle skabes organisationsmæssig tyngde til at gennemføre en decentralisering af de væsentlige beslutninger om løn- og arbejdsforhold til virksomhedsniveauet. Så kunne virksomhedernes behov for mere fleksible lønformer og arbejdstidsformer realiseres inden for overordnede rammeaftaler gennemført af større sektorbaserede organisationer, og dvs. uden at sætte den danske aftalemodels institutionalisering af konflikterne på arbejdsmarkedet overstyr. Det var ikke mindst de industrielle arbejdsgivers opfattelse, at virksomhederne på grund af presset fra internationalisering og den teknologiske udvikling havde et påtrængende behov for et sådant mere fleksibelt virksomhedsorienteret overenskomstsystem.

Når der fortsat er omkring en sjettedel, som dækkes af normallønsoverenskomster, så er det samtidig et udtryk for, at der stadig er en betydelig træghed i forhold til forandring i nogle brancher og sektorer – selv inden for den industrielle produktion. Og det er en træghed, som ikke alene eller fortrinsvis kommer via modstand mod nye lønsystemer fra lønmodtagerorganisationerne. Den er i høj grad tilstede i nogle af arbejdsgiverorganisationerne, hvor mange virksomhedsledelser fortsat ikke ønsker at få det øgede ansvar og den mere direkte konfrontation med de ansatte som følger af de nye lønsystemer. Det er nemmere at overlade lønslagsmålet til parterne ”inde i København”.

I spørgsmålet om den fortsatte udvikling af lønsystemerne har derfor også ligget en væsentlig årsag til de interne konflikter, der har præget DA i 1990'erne. Og som fortsat præger organisationen.

8. 1990'erne - Mod øget betydning til sektorerne

Som det er fremgået af det forudgående, har bestemte sektorer altid spillet en central rolle for den måde, hvorpå de danske arbejdsgivere har været organiseret og for de positioner, som arbejdsgiverne har indtaget i forhold til forskellige problemstillinger. Alligevel må man sige, at der siden slutningen

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

af 1980'erne er sket en bemærkelsesværdig overførelse (eller tilbageførelse) af formel og reel kompetence til de organisationer i arbejdsgiverfællesskabet, der repræsenterer sektorerne. Denne udvikling har fundet sted i sammenhæng med den bølge af sammenslutninger af branche- og arbejdsgiverorganisationer, som er set blandt DA's medlemsorganisationer. Sektorarbejdsgiverorganisationerne er grundlæggende blevet udviklet og styrket på bekostning af DA, hvilket bl.a. er kommet til udtryk i DA's forandrede rolle i overenskomstforhandlingerne.

Der skal derfor i dette afsnit sættes fokus på nogle af de sektorarbejdsgiverorganisationer, der mere end nogensinde tidligere er med til at tegne billedet af arbejdsgiversiden i Danmark. Dansk Industri (DI) er således aktuelt den dominerende sektorarbejdsgiverorganisation i Danmark og repræsenterer - som nævnt tidligere - knapt 50% af lønsummen blandt DA's medlemsorganisationer. Der skal derfor i denne sammenhæng sættes fokus på DI's rolle inden for den danske model. Efterfølgende vil der - om end mere kortfattet - blive fokuseret på en anden af de betydningsfulde organisationer i DA-fællesskabet, nemlig Dansk Handel og Service (DH&S).

8.1 Dansk Industri - Hovedaktør blandt arbejdsgiverne?

I forhold til beskrivelsen og analysen af DI's rolle på det danske arbejdsmarked vil der for det første blive lagt vægt på at skitsere sammenslutningens organisatoriske opbygning og for det andet blive lagt vægt på at analysere DI's placering i overenskomstforhandlingerne.

DI blev dannet i oktober 1991 som en sammenslutning af de to hidtil dominerende organisationer inden for industrien, nemlig Industriens Arbejdsgivere (IA) og Industrirådet (Industrirådet (beretning 1991-92)). Betydningen af den nye sværvægter blandt arbejdsgiverorganisationerne i Danmark og betydningen af de nye magtforhold i arbejdsgiverkredsene blev symboliseret ved, at den daværende adm. direktør for DA, Hans Skov Christensen, skiftede position og i stedet valgte at blive adm. direktør for den nye organisation DI.

Organisatorisk søger DI at være åben over for alle industrivirksomheder uanset branche og størrelse. Foruden traditionelle industrivirksomheder organiserer DI også serviceindustrier, flyselskaber, databranschen, elværker og telekommunikation. Omkring 40% af DI's medlemsvirksomheder er servicevirksomheder, softwareudviklere, IT-virksomheder og lignende. Den samlede lønsum af servicevirksomhederne udgør 25% af DI's samlede lønsum.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Dermed er DI en af de største erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer indenfor service og IT⁷.

DI har 5.800 medlemsvirksomheder, og blandt disse har 75% under 50 ansatte. Blot 2% af medlemsvirksomhederne har mere end 500 ansatte, hvilket afspejler det forhold, at den danske erhvervsstruktur stadig er domineret af små og mellemstore virksomheder (DI: Årsberetning 1998-99).

Tabel (8) Arbejdsgiverforeninger i DI
Arbejdsgiverforeningen af Biscuit- og Kagefabrikker samt Handelsmøller
Bryggeriforeningen
Foreningen af danske chokolade- og sukkervarefabrikanter
Danske Elselskabers Arbejdsgiverforening
Forhandlerforeningen for Faxe/Ceres depoter i Danmark
Fiskeindustriens Arbejdsgiverforening
Foreningen af Danske isoleringsfirmaer
Industriens Almene arbejdsgiverforening
Industriens Arbejdsgivere i København
Foreningen af Jernskibs- og Maskinbyggerier i Danmark (Skibsværftsforeningen)
Kartonnage- og Bølgepapindustriens Arbejdsgiverforening
Kødindustriens Fabrikantforening
Lædervarefabrikantforeningen
Metalvarebranchens Arbejdsgiverforening
Motorbranchens Arbejdsgiverforening
Foreningen af Piano- og Orgelbyggerier i Danmark
Plastindustrien i Danmark
Procesindustriens Arbejdsgiverforening
Skibs- og bådbyggeriernes Arbejdsgiverforening
Skofabrikantforeningen i Danmark
Foreningen af Smede- og Maskinvirksomheder i Danmark
Træets Arbejdsgiverforening
(Kilde: DI: Årsberetning 98-99:71)

⁷ Generelt er det imidlertid tydeligt, at der er en underrepræsentation af IT- og service virksomheder i arbejdsgiverorganisationernes medlemsskare. Det fremgår også af tabel (3), hvor det for hele DA's område ses, at servicesektoren ikke er repræsenteret i nær samme omfang som fx bygge- og anlægsvirksomheder. I øvrigt skal det bemærkes, at DI ikke er den eneste arbejdsgiverorganisation, der opfatter fx IT-virksomheder som tilhørende deres medlemsskare. DH&S søger også at organisere disse virksomheder.

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

DI har 24 arbejdsgiverforeninger som medlemsforeninger (25 i år 2000 (www.di.dk)). De fremgår af tabel (8).

Derudover kan virksomheden være medlem af en eller flere af DI's øvrige 32 brancheforeninger (34 i år 2000 (www.di.dk)). De fremgår af tabel (9).

Derudover har DI 14 regionalforeninger opdelt geografisk i landet. Enhver virksomhed bliver automatisk medlem af disse regionalforeninger.

Det er tydeligt, at DI's organisationsstruktur afspejler den samme fragmenterede karakter, som den der fra starten karakteriserede DA som helhed. Og svagheden ved en sådan opsplittet struktur er overvundet på samme måde: ved at centralisere kompetencen til at træffe beslutninger - ikke mindst vedr. overenskomstforhandlinger - til den fælles sammenslutning, i dette tilfælde DI. Men i og med at problemerne ved opsplitningen overvindes, så fjernes også presset for at udvikle en mere samlet struktur. Selv om det er en åbent udtalt intention, at DI's struktur på længere sigt skal forenkles, så der blive færre arbejdsgiver- og brancheforeninger internt i organisationen, så er det derfor en proces, der har været længe undervejs og endnu ikke er kommet så langt.

Initiativet til den tidligere skitserede decentralisering af overenskomst- og aftalesystemet er i vidt omfang kommet fra DI. Dannelsen af DI skete med det sigte for øje, at overenskomstsysteet skulle forenkles og gøres mere virksomhedsbaseret. I DI's årsberetning fra 1992-93 hed det således:

"I forbindelse med dannelsen af Dansk Industri blev der opstillet en række arbejdsmarkedspolitiske målsætninger. Et af de væsentligste mål var at skabe én fælles, decentral industriovertenskomst for alle arbejdere på DI's medlemsvirksomheder. Den nye overenskomst skulle således skabe en fælles ramme for alle arbejdere inden for Dansk Industri og samtidig muliggøre, at den enkelte virksomhed og dens arbejdere kunne udfylde overenskomstens rammer efter de lokale behov." (DI: Beretning 1992-1993, p. 46).

I 1993 indebar det forlig, der blev indgået mellem DI og CO-industri, at fem overenskomster blev lagt sammen til en. Herefter blev det én overenskomst, som fastsatte løn- og arbejdsforholdene for størstedelen af DI/CO-industri området (CO-industri årsberetning 1994-97).

Aktuelt er langt de fleste af Dansk Industris 5.800 medlemsvirksomheder omfattet af en af de to store industriovertenskomster - Industriens Overenskomst for faglærte- og ikke-faglærte arbejdere og Funktionærovertenskomsten for tekniske og administrative funktionærer.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Tabel (9) Brancheforeninger tilknyttet DI (DI: Årsberetning 98-99, p. 72)	
Chokolade- og konfekturindustriens Brancheforening	Guld- og Sølvvarefabrikantforeningen
Foreningen af producenter og importører i Cykelbranchen, FAPIC	Foreningen af Danske Handelsmøller
Foreningen af Danmarks Lak- og Farveindustri	Brancheforeningen af Kage- og Biscuitfabrikker
Danske Læskedrik Fabrikanten	Kalk- og Teglværksforeningen af 1893
Danske Porebetonproducenters Brancheforening	Kjøbenhavns Smedelaug
Danske Støberiers Brancheforening, DESTA	Metalemballagegruppen
DFA, Fansk Flavour Organisation, Fabrikantsektionen	Mineralindustriens BrancheRåd
Elektronikindustrien	PCG, Producenter af komprimerede gasser
Elevatorfabrikantforeningen, EFA	Foreningen af danske Spiritusfabrikanten
FEM Danmark,, Branchegruppen af Danske Fabrikanten af Internt Transportmateriel	Foreningen af Danske Stålproducenter
Foreningen af Danske Grus- og Stenindustrier	Telekommunikationsindustrien
Foreningen af Danske Overfladebehandlingsvirksomheder, (FDO)	Tobaksindustrien
Foreningen for Danske Fiskemel- og Fiskeolieindustri	Vindmølleindustrien
Forsvars- og Aerospaceindustrien i Danmark	VVS Fabrikanten, Industrigruppen
Brancheforeningen for Frugt- og Grøntindustrien i Danmark	Procesindustriens Brancheforening
Glasrørblæselauget i Danmark	

Den største overenskomst, Industriens Overenskomst, som er indgået med CO-industri, dækker samtlige medlemsvirksomheder, dog kun arbejdere, der udfører arbejde, som henhører under overenskomsten. Industriens Overenskomst omfatter ca. 150.000 lønmodtagere, hvilket svarer til ca. 85 pct. af de ansatte faglærte og ikke-faglærte arbejdere samt lærlinge på DI's medlemsvirksomheder.

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

DI's medlemsvirksomheder er endvidere omfattet af Funktionæroverenskomsten, som også er indgået med CO-industri. Funktionæroverenskomsten omfatter alle tekniske funktionærer. Den omfatter også administrative funktionærer og funktionærer beskæftigede med arbejde i laboratorier, hvis virksomheden har tiltrådt overenskomsten. Funktionæroverenskomsten omfatter ca. 56.000 lønmodtagere⁸.

Med den nye 4-årige aftale, der blev indgået mellem DI og CO-industri i januar 2000, er man på vej til at tage skridtet videre. Parterne blev enige om at arbejde hen imod en sammenskrivning af arbejder- og funktionæroverenskomsterne til én medarbejderaftale for industrien. Om intentionerne kan gennemføres i forbindelse med den nye aftale i 2004 er dog fortsat et åbent spørgsmål, men enigheden understreger tendenserne i de moderne virksomheder i retning af at drage medarbejderne nærmere til sig og give dem større indflydelse på egne arbejdsforhold og dermed det nye virksomhedsorienterede præg i overenskomsterne (Due og Madsen, 2000a).

Af andre væsentlige overenskomster på industriens område er der Træets Overenskomst, som er indgået med Forbundet Træ-Industri-Byg i Danmark. Denne overenskomst omfatter ca. 15.000 faglærte og ikke-faglærte arbejdere på 550 medlemsvirksomheder. Herudover er der Grafisk Overenskomst (Emballageoverenskomsten), som er indgået med Grafisk Forbund, og som omfatter ca. 5.000 faglærte og ikke-faglærte arbejdere på ca. 115 virksomheder fra forskellige foreninger i DI. Endelig er der indgået en række overenskomster på levnedsmiddelområdet, hvor DI har indgået 10 overenskomster med Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet (NNF). Overenskomsterne omfatter ca. 8.000 faglærte og ikke-faglærte arbejdere på ca. 110 virksomheder fra forskellige foreninger i DI. Herudover er en række af DI's medlemsvirksomheder omfattet af mindre overenskomster, f. eks. Isolering og Bryggerier/depoter, samt egentlige virksomhedsoverenskomster⁹.

⁸ Funktionæroverenskomsten indeholder den såkaldte 50% regel, der betyder, at mindst 50% af funktionærerne på en given virksomhed skal være fagligt organiserede før overenskomsten har gyldighed. Funktionæroverenskomsten var for HK-områdets vedkommende indtil overenskomstforhandlingerne i 1995 forhandlet og indgået via DA, men blev 'decentraliseret' og udlagt til de enkelte sektorarbejdsgiverforeninger (Især DI og DH&S).

⁹ Yderligere kan også nævnes lederaftalen indgået mellem Dansk Arbejdsgiverforening og Ledernes Hovedorganisation. Denne omfatter også alle DI's medlemsvirksomheder og regulerer ansættelsesforholdene for ledende og/eller betroede medarbejdere, der er medlemmer af Ledernes Hovedorganisation eller Maskinmestrenes Forening.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Det er bemærkelsesværdigt, at DI's overenskomster med NNF er normallønsaftaler. Det har ikke vist sig muligt at presse NNF til at overtage det bevægelige lønsystem og acceptere industriovertagelsen. Selv om DI har haft som hovedmål at få afskaffet det stive lønsystem og gennemføre virksomhedsorienterede overenskomster, og selv om DI har forsøgt at lægge pres på nogle af de andre medlemsorganisationer i DA for at få dem til at følge trop, så er det altså ikke lykkedes for DI selv at løse opgaven fuldstændigt på sit eget område. Det viser noget om, hvor vanskeligt det kan være at ændre ved eksisterende organisations- og overenskomststrukturer.

Et nyt centralt felt for arbejdsgiverorganisationerne i almindelighed og for DI i særdeleshed har været knyttet til udviklingen af arbejdsmarkedspensioner. Siden 1991 er der blevet indbetalt stadig større beløb til arbejdsmarkedspensionerne i Danmark. Pensionskasserne ejes sædvanligvis af arbejdsgiverorganisationer og faglige organisationer i fællesskab. Dette gør sig også gældende på industriens område, hvor Dansk Industri og CO-industri i fællesskab ejer de pensionsselskaber, der står bag Industriens Pension (DI: Årsberetning, 98-99:85)¹⁰. I 1998 var medlemstallet godt 289.000 i Industriens Pension, og indbetalingerne udgjorde samlet mere end 2 mia. kroner.

Arbejdsgiverorganisationerne i Danmark har med udviklingen af et organisationsbaseret arbejdsmarkedspensionssystem fået placeret sig centralt på fremtidens danske arbejdsmarked – selv om det skal tilføjes, at det først var efter et massivt pres fra de faglige organisationer, at arbejdsgiverne tøvende accepterede opbygningen af det nye arbejdsmarkedsbaserede pensionssystem¹¹.

DI har haft helt afgørende betydning for udviklingen af det dansk overenskomst- og aftalesystem i løbet af 1990'erne og har dermed også haft et

¹⁰ Et aspekt af aftalerne om pensionsordning og pensionsselskaber vedrører det forhold, at arbejdsgiverne i nogle pensionsselskaber har vetoret overfor investeringer i branchens virksomheder. "Både industriens og bygge- og anlægssektorens pensionsaftaler sikrer arbejdsgiverne vetoret i forbindelse med investering af pensionsmidler i branchens virksomheder." (DA: Årsberetning, 91-92: 33)

¹¹ Alternativerne til det faktisk etablerede arbejdsmarkedspensionssystem kunne have sat fag- og arbejdsgiverorganisationernes helt på sidelinien i forhold til indflydelse på fremtidens pensionsopbygning. Dette kunne eksempelvis have været tilfældet, hvis arbejdsmarkedspensionerne var blevet opbygget og iværksat gennem statslig lovgivning. Eller hvis pensionsordningerne i højere grad var blevet knyttet direkte til den enkelte virksomhed, således at arbejdsmarkedspensionen i den forstand blev et forhold, som alene vedrørte den enkelte medarbejder og den enkelte virksomhed. I begge disse alternative situationer ville arbejdsgiverorganisationerne som kollektive aktører ikke have nogen betydningsfuld rolle at spille (andet end som rådgiver eller lignende).

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

betydeligt ansvar for de konflikter og løsninger, der har præget arbejdsmarkedet i denne periode. I tabel (10) er der en oversigt over resultatet af overenskomstforhandlingerne på industriens område fra 1990-2000. Denne betydning har dels været begrundet i, at DI repræsenterer en meget stor gruppe arbejdsgivere i det danske system, dels været begrundet i at de virksomheder som DI repræsenterer er inden for de meget eksportorienterede erhverv. Det er altså karakteristisk for DI's medlemsvirksomheder, at de i vidt omfang konkurrerer på et internationalt marked. Omkring 3/4 af Danmarks eksport foretages af industrivirksomheder, hvoraf en del er organiseret i DI (DI: 1999a).

Der har i det mindste i princippet stort set altid været enighed i DA om, at det er de konkurrenceudsatte erhverv, der skal bestemme omkostningsniveauet. Det har betydet, at DI's (og forløbernes) overenskomstforhandlinger meget ofte har fungeret som "key bargaining" (Galenson, 1955, Due et al., 1993, 1997).

Tabel (10) Overenskomstindgåelse på DI's område 1990-2000. Hovedlinier	
1991	2-årig overenskomst. Indførelse af arbejdsmarkedspension. Starten på opbygning af Industriens Pension.
1993	2-årig overenskomst. Løn under sygdom, sammenlægning af overenskomster
1995	3-årig overenskomst. Løn under barsel
1998	2-årig overenskomst. Storkonflikt, der resulterede i regeringsindgreb. Ferie og børnefamiliefridage
2000	4-årig overenskomst. Indførelse af 5 feriefridage, udbygning af pensionsordning, fuld løn under sygdom og barsel

Samtidig har DI også - som en bevidst strategi - søgt at fremhæve sin position som indehaver af førertrøjen blandt de danske arbejdsgiverorganisationer. DI har således ved flere lejligheder brugt sin størrelse i DA til at sikre, at man kunne beholde denne førertrøje

Forskydningen i overenskomstsyste­met fra hovedorganisationsniveau til sektorniveau og opbygningen af nye sektordækkende sammenslutninger er således bestemt ikke sket uden turbulens i organisations- og aftalesyste­met. Ikke mindst på arbejdsgiversiden har det givet anledning til interne stridigheder. Ikke alene blev DI den absolut dominerende organisation, men det var samtidig ikke mindst på DI's initiativ, at der skete en halvering af DA's økonomiske ressourcer. En del af de andre medlemsorganisationer følte sig tilsyneladende lidt for meget underlagt DI's taktstok. Det er formentlig en del af baggrunden for den åbenlyse splittelse mellem arbejdsgiverne under for­handlingsrunden i 1995.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Organisationerne på transportområdet - senere fulgt op af organisationerne i bygge- og anlægssektoren - brød den fælles linie og indgik 2-årige forlig med stigninger på omkring 3,5 pct. på årsbasis. Forligene blev i første omgang på DI's foranledning underkendt i DA, men med de offentligt fremlagte resultater var niveauet skabt.

For DI ville det have været et voldsomt prestigetab at acceptere 2-årige aftaler på et tilsvarende niveau. For at komme ud af den fastlåste situation blev DI derfor enig med CO-industri om at forlænge overenskomstperioden for den store industriofterenskomst til tre år - frem til foråret 1998. Det gav for DI en lidt bedre fordeling af omkostningerne, og til gengæld fik CO-industri så gennemført et krav, som ikke var blevet opfyldt på de øvrige områder. Det var løn under barselsorlov med virkning fra 1.3.1997, dvs. samtidig med at de almindelige 2-årige aftaler på den øvrige del af DA/LO-området skulle fornyes.

Problemet med denne løsning var, at den sædvanlige takt i overenskomstforhandlingerne blev brudt. Da de centraliserede forhandlinger for praktisk talt det samlede arbejdsmarked fortsat af arbejdsgiverne blev opfattet som et væsentligt element i aftalesystemet, var det derfor for DA afgørende, at takten blev genoprettet¹². Krisen i DA i 1995 førte til, at såvel formanden som direktøren forlod deres poster, og det blev derfor op til en ny ledelse at løse denne opgave i forbindelse med den næste overenskomstrunde i begyndelsen af 1997 (Due et al., 1997).

Op imod årsskiftet 1996-97 fremstod i offentligheden tydeligt, hvilken strategi DA og medlemsorganisationerne ville anvende for at genskabe takten. Det var endnu engang i høj grad DI, som lagde linien. Og det endda selv om DI's egen store overenskomst med CO-industri ikke var til forhandling. Forhandlingerne i 1997 skulle ende med, at alle parter indgik 3-årige overenskomster, så kunne takten genoprettes år 2000, når det forudsattes, at DI og CO-industri i 1997 indgik en almindelig 2-årig overenskomst. Samtidig fik man fastlagt den længst mulige periode med kendskab til omkostningsniveauets udvikling og dermed sikret et godt grundlag for virksomhedernes planlægning. Det var endelig - og som det vigtigste - en strategi, der var velegnet til at genskabe enigheden internt i DA.

Det var en strategi, der blev afvist af både LO og af de overenskomstbærende medlemsorganisationer i LO. Situationen truede med at gå i hårdknude og kun ved et sidste øjeblik kompromis i Forligsinstitutionen lykkedes det at fin-

¹² Der er tradition for, at de forskellige overenskomster indgås i samme takt (fx hver andet år). Arbejdsgiversiden har krævet, at denne takt er blevet opretholdt, idet man frygter, at de faglige organisationer får etableret en slags omgangsskrue over tid imellem de forskellige overenskomstområder (Galenson, 1995, Due et al., 1993, 1997).

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

de en løsning. Der blev tale om 1-årige overenskomster. Dermed kunne takten også genskabes i 1998, hvor den store industriooverenskomst også skulle forhandles. Problemet var blot, at den afkortede overenskomstperiode set i et arbejdsgiverperspektiv betød en dyr løsning. Der blev både givet barselsløn som ved industriooverenskomsten fra 1995, og der blev lagt oveni de pensionsordninger, der var under opbygning. Det betød, at industriområdet kom bag ud med pensionsopbygningen. På den måde var der skabt et selvstændigt problem i forhold til forhandlingen i 1998, fordi man måtte forvente, at CO-industri nærmest forlods af DI ville kræve en indhentning af dette efterslæb, før man kom til de egentlige forhandlinger. På det grundlag kunne en storkonflikt synes nærliggende (Due et al., 1997, Due og Madsen, 1998).

Turbulensen omkring overenskomstforhandlingerne i 1995 og vanskelighederne ved at genoprette takten i 1997 fik DI til at insistere på, at man ved overenskomstforhandlingerne i 1998 skulle have det altafgørende ord og ansvar for forløbet af forhandlingerne. Der var fuld enighed om på denne måde at sende industrien i front med en strategi, der blev kaldt koordineret decentralisering. Det var første gang siden 1995, at alle de store overenskomster var til forhandling samtidig, og DI's måde at håndtere lederrollen på var stærkt præget af det svigt, der efter DI's opfattelse var sket dengang, hvor enkelte organisationer brød den fælles linie. Derfor forlangte DI, at de øvrige områder overhovedet ikke måtte indlede egentlige forhandlinger, før DI og CO-industri var færdige. Samtidig anlagde DI en hårdhændet linie i forhold til sine egne forhandlinger. Det blev af mange fremstillet som krav om en nulløsning i den centrale overenskomst, hvis der overhovedet skulle være plads til de lokale lønforhandlinger. Dermed var der blokeret effektivt for de andre arbejdsgiverorganisationer, indtil DI begyndte at give indrømmelser, men der var efterhånden nogen, der begyndte at tvivle på, om det punkt overhovedet ville komme. Gik DI simpelthen efter en konflikt, bl.a. for at demonstrere organisationernes berettigelse? Det fremstod som et åbent spørgsmål.

Først efter et usædvanligt indskud med en valgkamp i februar-marts, så det ud til, at DI faktisk ønskede et forlig. Og efter lange og hårde forhandlinger med CO-industri (og med inddragelse af Forligsinstitutionen) lykkedes det for industriens område at nå frem til et resultat. Det nævnte problem med industriens pensionsefterslæb blev løst med et ekstra bidrag til lønmodtagerne, men for ikke at genoplive problemet i de efterfølgende forhandlinger på de øvrige område blev der reelt lagt en blokering ind af DI og CO-industri. Ingen måtte lave resultater, der igen skabte et pensionsefterslæb. Det gav nye frustrationer, at de to store på den måde ligefrem dikterede det konkrete indhold i de andres aftaler, men alligevel lykkedes det også

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

her, når linien nu var lagt at nå til forlig, og der kunne derfor fremsættes et samlet mæglingsforslag.

Imidlertid blev mæglingsforslaget nedstemt ved de faglige organisationers urafstemninger og den største arbejdskonflikt i nyere tid blev en realitet (Due og Madsen, 1998). I første omgang kan det synes som om, det var de faglige organisationers ledere, der om vi så må sige 'stod med aben' på baggrund af medlemmernes nej til de overenskomster, som lederne havde sagt ja til. Scheuer beskriver forhandlingsforløbet som følger:

"Selve forhandlingsprocessens hovedknast var - så vidt man kan bedømme det udefra - pensionsspørgsmålet, mens mobiliseringen af baglandet ikke fandt sted på baggrund af pensionsspørgsmålet, men på baggrund af kravet om den sjette ferieuge. På indholdssiden var det feriekravet, krav om 'frihed', som det hed, der kom til at stå centralt. Denne mobilisering på feriekravet viste sig meget svær at 'afmelde', da fagbevægelsens topforhandlere så alligevel fik deres vilje i pensionsspørgsmålet." (Scheuer, 2000:92).

Spørgsmålet om frihed spillede faktisk en meget ringe rolle i forhandlingerne helt frem til slutningen af januar 1998, men efterhånden som det syntes vanskeligere og vanskeligere at nå et forlig, blev nervøsiteten blandt forhandlerne i fagbevægelsen stigende. De begyndte at lede efter et krav, der kunne mobiliseres på, når nu en konflikt begyndte at tegne sig tydeligere i horisonten. Og da der samtidig skete det meget usædvanlige, at der blev udskrevet valg i februar – midt i den afgørende forhandlingsfase – så bidrog det til, at forhandlerne markerede feriekravet i forhold til offentligheden i almindelig og medlemmerne i særdeleshed. Dermed blev skabt et forventningsniveau, som forhandlerne ikke kunne leve op til, da det efter valget i begyndelsen af marts alligevel lykkedes at nå et forlig. Fx fik man i industriens aftale en ekstra fridag, der noget uheldigt blev præsenteret på den måde, "at så har vi fået fri juleaftensdag". Da der de fleste steder allerede holdes fri den dag, fremstod resultatet som ingenting. At det rent faktisk så var noget, lønmodtagerne selv betalte, og at den ekstra frihed dermed var reel nok, hjalp ikke så meget på det. Der var blevet skabt et enkelt udtryk, der stærkt markerede, hvor langt der var mellem forventninger og resultat.

Et forlig, der uden det meget usikre forhandlingsforløb og en forventningsopskrænkende valgkamp formentlig havde været godt nok, fremstod nu som kritisabelt. Derfor fik de faglige ledere det uventede nej til overenskomsten ved urafstemningen.

Imidlertid skal konfliktens konsekvenser for arbejdsgiverfællesskabet i almindelighed og DI i særdeleshed ikke undervurderes. DI havde – som

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

nævnt - op til overenskomstforhandlingerne i 1998 påtaget sig ansvaret for at håndtere forhandlingerne, og havde samtidigt lagt pres på andre grupper i DA for, at de ikke skulle indgå aftaler, før industriens overenskomst var faldet på plads. Det blev håndteret på en meget håndfast måde, hvilket yderligere bidrog til frustrationerne. Da konflikten blev en realitet var det svært for de andre arbejdsgiverforeninger ikke at give DI skylden for konflikten, selvom den konkret udløsende faktor for konflikten var de faglige organisationers urafstemning (Due og Madsen, 1998).

Til dette kom så yderligere, at enkelte arbejdsgiverforeninger - fx DH&S - som ikke havde deltaget i overenskomstforhandlingerne i 1998, fordi de indgik toårige overenskomster i 1995 og treårige i 1997, blev direkte inddraget i konflikten pga. sympatikonflikter. En række af DH&S's virksomheder blev pålagt at lockoute deres ansatte som følge af konflikten på industriens område. Et pålæg, der ikke blev modtaget med glæde, hverken af DH&S eller af virksomhederne. I DH&S's årsberetning fra 1998 hedder det da også:

"I 1998 blev der iværksat en landsomfattende strejke, som Dansk Handel & Service kun kan beklage. I det vidensbaserede samfund, som vores virksomheder opererer i, er det ikke alene uforståeligt, men også uacceptabelt at en storkonflikt bryder ud. Dansk Handel & Service har understreget denne holdning i regi af Dansk Arbejdsgiverforening. Vi har foretaget interne analyser, der alle peger mod, at vore medlemmer ikke kan acceptere den konflikt, som en manglende forståelse mellem arbejdsgiver og lønmodtager er udtryk for." (DH&S: Årsberetning, 1998:4).

DH&S truede direkte med at udmelde sig af DA, hvis ikke en række krav blev opfyldt. Indholdsmæssigt var det afgørende i den sammenhæng et krav om, at ingen af DA's medlemsorganisationer måtte have mere end halvdelen af stemmerne på foreningens generalforsamling. Der var i forvejen en sådan begrænsning i forhold til bestyrelsen, så man kan diskutere, hvor stor betydning ændringen reelt ville få. Rent teoretisk kunne man forestille sig en situation, hvor DI i en overenskomstsituation forlangte generalforsamlingen indkaldt og majoriserede sin holdning igennem på trods af de øvrige organisationer. Men med forløbet i 1990'erne ville det være det samme som fuldstændigt at splitte DA-fællesskabet. Og hvis de interne konflikter først var kommet så vidt, ville de formelle afstemningsregler ikke betyde noget. Det var derfor ikke noget særligt sandsynligt scenario, men symbolsk var det vigtigt at få præciseret, at DI trods sine på daværende tidspunkt mere end 50 pct. af den samlede lønsum ikke skulle kunne majorisere alle de andre organisationer. Efter interne diskussioner i DA lykkedes det at finde et kompro-

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

mis i form af en bestemmelse om, at ingen skulle kunne betale mere end halvdelen af kontingentet. Dvs. at DI's indflydelse ganske vist blev begrænset, men samtidig betød det også en reel besparelse for organisationen. Ændringen blev gennemført på generalforsamlingen den 19. maj 1999 (DA: Pressemeddelelse 19. maj 1999)¹³.

Konflikten i 1998 blev som bekendt løst ved et lovindgreb fra regeringens side. Dog på en sådan måde, at regeringens lovforslag ændrede ved dele af forligsmandens skitse, hvilket DI kommenterede på følgende måde:

"For første gang i Danmarkshistorien gik lovgivningsmagten ind og ændrede et af Statens Forligsmand udarbejdet mæglingsforslag. Hvor Folketinget tidligere har stoppet arbejdskonflikter ved at ophøje et mæglingsforslag til lov, gav Folketinget her mere betalt fritid og reduceret pensionsopsparing" (DI: Årsberetning - 1997-98:14).

Omkostningerne ved konflikten i 1998 var betydelig både på arbejdsgiversiden og på lønmodtagersiden. På Industriens område - der var hårdest ramt af konflikten på arbejdsgiversiden - blev der udbetalt mere end 1 milliard kroner i konfliktunderstøttelse. Mere præcist blev der udbetalt 1,385 mia. kroner til DI's medlemsvirksomheder (DI: Årsberetning 98-99: 72). Hertil kommer så de omkostninger, som virksomhederne selv har båret i forbindelse med konflikten, som ikke umiddelbart har kunnet lade sig gøre op, eller som ikke er blevet dækket af organisationstilknytningen.

På baggrund af konflikten i 1998 har DI været aktiv med henblik på at reducere muligheden for konflikt i tilknytning til overenskomstforhandlingerne. DI foreslog i juni 1999, at Den danske Model skulle ændres som en konsekvens af den store konflikt på det private arbejdsmarked i 1998. DI ønskede, at strejke og lockouter i langt højere grad skulle være undtagelsen og ikke reglen ved sammenbrud af kollektive forhandlinger. Ønsket om mere forsigtighed i forhold til konflikter på arbejdsmarkedet blev blandt andet formuleret som følger.

"Den ændring af forhandlingskulturen, som Dansk Industri lægger op til, indebærer, at arbejdskamp ikke længere bliver udgangspunktet for enhver overenskomstforhandling" (DI: Årsberetning 98-99:69).

¹³ Som det er fremgået ovenfor (tabel (4)), er der siden sket en ændring af medlems-sammensætningen, så DI er faldet ned under de 50 pct. af lønsummen. Dermed er vedtægtsændringens rent symbolske betydning yderligere blevet markeret.

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Samtidigt ønskede DI - bl.a. på baggrund af konflikten - en fortsat øget decentralisering af de kollektive forhandlinger, således at der bliver tale om simplificerede rammeaftaler på sektorniveau, svarende til aftalerne mellem DI og CO-industri i en yderligere udviklet form. Målet er, at alle aftaler indenfor en sektor skal kunne tilsidesættes ved lokale aftaler, såfremt der er enighed herom. Fremtidens overenskomssystem skal i endnu højere grad end hidtil være rettet mod håndtering af individuelle behov og relationer mellem virksomhed og medarbejdere. I DI's årsberetning 1998-99 hedder det:

"Der sker en stadig individualisering blandt virksomheder og medarbejdere. Det stiller helt nye krav til overenskomssystemet. Virksomhederne har individuelle behov, som ikke i tilstrækkelig grad kan tilgodeses med den eksisterende model. Langt flere temaer bør forhandles på virksomheden direkte mellem arbejdsgiver og lønmodtager." (DI: Årsberetning 98-99:68).

Derudover foreslog DI, at den automatiske proces, hvorved strejkevarsler bliver udsendt ved mulige uenigheder i det kollektive forhandlingsforløb kunne forandres. Motiverne til disse reformforslag er, at forhandlingssystemet er under pres bl.a. pga. den øgede internationalisering, der sætter DI's medlemsvirksomheder i en øget konkurrencesituation. Det er en situation, der skærpes, når det nationale forhandlingssystem rummer et konfliktpotential, der vurderes som værende relativt højt.

DI foreslog også en ændring af selve forhandlingskompetencen, således at forhandlere fra begge sider skal have fuld autorisation til at indgå aftaler på sektorniveau. Dette er naturligvis foreslået med henblik på at undgå situationer som den, der opstod i 1998, hvor de faglige ledere blev underkendt af deres medlemmer ved urafstemningen (EIRO-online, 1999: dk9907133f).

8.2 Dansk Handel & Service (DH&S)

Den anden betydningsfulde sektororganisation i DA-regi, som vi har valgt at fokusere på i denne sammenhæng, er Dansk Handel & Service. DH&S optræder på tilsvarende vis som DI, som en central aktør i arbejdsgiverfællesskabet. Dog er organisationen lønsumsmæssigt væsentlig mindre end DI, idet DH&S repræsenterer næsten 10 pct. af DA-området samlede lønsum (jfv. tabel (4)), svarende til at organisationen er DA's tredjestørste medlem.

Som arbejdsgiver- og erhvervsorganisation er DH&S orienteret mod danske handels- og servicevirksomheder. Der er ca. 6.000 medlemsvirksomheder, og i samarbejde med en række brancheorganisationer repræsenterer

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

DH&S mere end 25.000 virksomheder, lønsummen er på godt 16 mia. (DH&S: Årsberetning 1998).

DH&S blev dannet i 1993. Etableringen skete som følge af en fusion mellem arbejdsgiverorganisationen BKA (Butik og Kontor Arbejdsgiverforeningen) og organisationen Detailhandelens Fællesråd. Fusionen skete i sammenhæng med DA's strukturdebat (DH&S: Årsberetning 1993) og i sammenhæng med de udviklingstendenser, der på daværende tidspunkt kunne iagttages inden for industriens område (jf. ovenfor).

En stor del af Dansk Handel & Service' medlemmer er omfattet af to store overenskomster: 'Landsoverenskomsten for Kontor og Lager' og 'Landsoverenskomsten med Butikker'. Begge overenskomster er indgået med HK (HK/Handel og HK/Service).

DH&S fremstår som en meget ambitiøs arbejdsgiversammenslutning, der gerne fremstiller sig selv som det mest moderne og fremtidsorienterede medlem af DA. DH&S har da også gjort meget for at sikre sig medlemmer inden for de nye højteknologiske IT-områder. På det felt er der, som det er fremgået ovenfor, en meget hård konkurrence med DI, der på tilsvarende måde forsøger at vinde kontrol over de nye områder. Det er et resultat af glidningen mellem sektorerne, den stigende gråzone mellem service og industri, der præger udviklingen.

Alene fremstår DH&S dog stadig som en relativ lille organisation sammenlignet med DI. Der er derfor også i DH&S ambitioner om at blive væsentlig større gennem en sammenlægning med den anden store sammenslutning inden for serviceområderne, AHTS. Umiddelbart ville en sådan samling af hovedparten af servicesektoren gøre organisationen til klart den næststørste i DA med godt 25 pct. af lønsummen. Det må dog forudses at blive en vanskelig proces at realisere denne samlingstanke. Mens DH&S gør en dyd ud af at fremstå som fremtidens arbejdsgiverorganisation, er det næppe for meget sagt, at AHTS i høj grad værner om de gamle dyder, hvor det er den traditionelle overenskomstindgåelse, der er i højsædet. Det store transportområde inden for AHTS er desuden præget af, at man – i modsætning til DH&S og DI – holder fast ved det klassiske normallønssystem. Hvis ikke der sker en ændring på det felt, kan det i sig selv vanskeliggøre samlingsbestræbelserne.

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

9. Mod øget styrke til DA - Konflikten i 1998 og løsningen i 2000

Med sektororganisationernes fremvækst i 1990'erne skete der, som det er fremgået, en relativ og absolut svækkelse af DA's centrale apparat. Helt frem til 1980'erne var DA's daglige ledelse (med adm. direktør og formand i spidsen) det egentlig magtcentrum i den danske arbejdsgiverorganisering. Kun nogle få medlemsorganisationer, med jernets arbejdsgivere som de mest fremtrædende, kunne i virkeligheden løse deres egne opgaver overenskomstmæssigt og politisk. Det var derfor i DA, at linien blev lagt og politikken gennemført. Kun jernets arbejdsgivere havde ressourcer, der til tider magtmæssigt kunne matche DA-ledelsen. Men splittelsen i forskellige organisationer i sektorerne, herunder også i industrien, kunne udnyttes af DA til at fastholde kontrollen. Den situation blev ændret med reformen i 1989 og den efterfølgende opbygning af sektorsammenslutningerne med DI i spidsen. Disse nye organisationer kunne klare sig selv og havde styrke til at matche DA-ledelsen. Resultatet blev i første halvdel af 1990'erne, at man gennem flere tilpasninger alt i alt fjernede noget der lignede halvdelen af de samlede økonomiske og mandskabsmæssige ressourcer og reducerede DA til – som det hed – ”en brugerstyret organisation” (Due og Madsen, 1996).

Det indebar en præcisering af, at DA's hovedopgave er overenskomstkoordinering, og at organisationen på det politiske område skulle koncentrere sig om spørgsmålet vedrørende arbejdskraftområdet, dvs. arbejdsmarkedspolitik, arbejdsmiljø o.lign. Desuden blev det understreget, at DA som en sammenslutning af organisationer ikke skal have nogen direkte kontakt til enkeltvirksomheder.

Når DA ikke helt blev undergravet, hang det sammen med, at der netop fortsat var brug for fællesskabet i overenskomstforhandlingerne. Selv DI ønskede at sikre en samlet fælles løsning, fordi det blev set som en garant for, at de konkurrenceudsatte erhverv bestemte omkostningsstigningerne. Derfor fortsatte koordineringen gennem DA i overenskomstsituationerne, men det var samtidig tydeligt, at det var de overenskomstbærende sektororganisationer, der spillede hovedrollen. De to hovedorganisationers dominerende position fra starten af 1950'erne og frem til slutningen af 1970'erne var for alvor kommet til at tilhøre en svunden tid.

OK95 udviklede sig, som det er fremgået, katastrofalt, da linien med at sende industrien i front blev brudt. Det skabte voldsomme interne uenigheder mellem organisationerne i DA. De kulminerede under OK98, hvor man ganske vist i enighed endnu en gang sendte DI i spidsen, men hvor DI administrerede lederrollen så massivt af frygt for en gentagelse af OK95, at det

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

øgede utilfredsheden hos de øvrige. DI blev derfor i stor udstrækning holdt ansvarlig for, at OK98 endte med en storkonflikt.

Det er næppe for meget sagt, at det i høj grad var materielle økonomiske interesser i forhold til DA's store konfliktfond, der har hindret fællesskabet fra helt at falde fra hinanden. Da en udmeldelse betyder, at man samtidig frasiger sig andelen af milliardformuen, har det formentlig medvirket til, at organisationer, der måtte have overvejet udmeldelse, har tænkt sig om en ekstra gang og derefter besluttet at blive.

Under konflikten i 1998 fik hovedorganisationerne en renæssance. Nu var det pludselig LO og DA, der skulle forsøge at rage kastanjerne ud af ilden. Der blev ikke mindst i forhold til offentligheden optrådt særdeles kompetent, og respekten for de daglige ledelse i LO og DA steg markant. Ganske vist lykkedes det ikke for forhandlerne med LO's formand, Hans Jensen, og DA's adm. direktør, Jørn Neergaard Larsen, i spidsen at finde en løsning, men det slog ikke noget skår i den øgede prestige. Og samtidig var der skabt et tillidsforhold mellem lederne, som kunne bruges i det fortsatte samarbejde.

Det er indlysende, at LO og DA i høj grad er afhængige af hinanden. Når den ene organisation internt beskæres i indflydelsesmuligheder, så rammer det også den modstående organisation. DA har dog altid været en stærkere organisation end LO, hvis medlemmer har holdt mere fast i deres overenskomstmæssige kompetence. Med svækkelsen af DA i første halvdel af 1990'erne, samtidig med at LO's daglige ledelse også synes at få beskåret sine muligheder, var der dermed lagt op til en nedadgående spiral, som efterhånden kunne formodes at reducere hovedorganisationernes rolle betydeligt.

Under OK98 var det tydeligt, at ledelserne i begge organisationer ønskede at vende denne udvikling, og det fremstod samtidig klart, at LO under en ny ledelse arbejdede stærkt på at forsøge at genvinde positionerne. Det i sig selv medvirkede til, at også DA's ledelse efterhånden fremstod i en styrket position. LO's ambitioner gælder ikke kun det rent overenskomstmæssige, men udstrækker sig i høj grad også til det politiske område. Det fremgik på LO's kongres i 1999, hvor man ganske vist efter stor turbulens fik vedtaget et ambitiøst velfærdsoplæg, der lægger op til en styrkelse af trepartsinstitutionen og en forøget indflydelse samtidig med et større ansvar for arbejdsmarkedsrelaterede velfærdsydelser.

Det er en udvikling, som LO kan få svært nok ved at realisere i forhold til sit eget bagland, og som der ses med skepsis på i DA. Principielt er man modstander af en for omfattende politisk styring – også selv om den indebærer en inddragelse af parterne. Og for sektororganisationerne – ikke mindst DI – er det yderligere betænkeligt, at en sådan udvikling vil styrke DA's

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

daglige ledelse. Arbejdsgiverorganisationerne i Danmark har dog altid forholdt sig pragmatisk på dette område, og dvs. at de ønsker at involvere sig, hvis det fremstår klart, at et given politik under alle omstændigheder vil blive gennemført. Derfor er det muligt, at LO's ambitioner i det omfang de kan vinde politisk tilslutning rent faktisk vil medføre en styrkelse af trepartsinstitutionen og dermed af hovedorganisationernes position. Det vil for alvor betyde en renæssance for hovedorganisationsniveauet i den danske model.

Desuden kan man argumentere for, at politisk indflydelse generelt – også selv om det ikke er i det omfang, som LO ønsker sig – forudsætter en enig optræden fra interesseorganisationernes side. De politiske myndigheder vil kun anse det for interessant at give parterne indflydelse, hvis parterne selv kan skabe kompromiser mellem deres modstridende interesser og dermed levere funktionelle løsninger på givne politiske problemer. Det betyder, at det er gennem DA og ikke gennem sektororganisationerne, at arbejdsgiverne kan sikre sig indflydelse på mere generelle politiske beslutninger. Og hvis de finder, at det er nødvendigt, så vil der formentlig være en fremtid for DA. Så må der ske en eller anden form for fælles politisk koordinering. Så kan sektororganisationerne ikke løse problemerne selv.

Den nye Klimaaf tale, der blev indgået mellem LO og DA den 14. september 1999 indeholdt et sådant politisk perspektiv. Godt nok handlede denne aftale i første omgang om spillereglerne for de forestående overenskomstforhandlinger i 2000, dvs. hvordan hovedorganisationerne kunne medvirke til at koordinere overenskomstforhandlingerne år 2000, så man så vidt muligt undgik en gentagelse af storkonflikten ved de forudgående overenskomstforhandlinger i 1998. Men nok så interessant i et mere langsigtet perspektiv var det, at Klimaaf talen også gav de to hovedorganisationer mulighed for en styrkelse af deres politiske indflydelse. Hovedorganisationerne skulle efter aftalen fastlægge de overordnede samfundsøkonomiske rammer for overenskomstforhandlingerne i det såkaldte TrepartsForum sammen med regeringen. Et forum, der blev etableret i august 1998. Men samtidig fik hovedorganisationerne med disse trepartsdrøftelser en mulighed for at skabe sig en bredere politisk platform. (Due og Madsen, 1999). En mulighed, som ikke blev undermineret med forhandlingsforløbet under OK2000, og som LO stadig er interesseret i at udvikle. Der er dog fortsat så stor skepsis på arbejdsgiversiden, at det forbliver et åbent spørgsmål, hvor meget perspektiv der ender med at være i den nye form for samarbejde. Foreløbig kan det kun konkluderes, at den politiske side af relationerne mellem de to hovedorganisationer formentlig næppe kommer til at opfylde LO's ambitioner, men de må trods alt forventes fortsat at få et omfang, der er tilstrækkeligt til at fastholde den styrkelse af positionerne, som LO og DA har sikret sig fra afslutningen af OK98 og frem (Due og Madsen, 2000).

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Overenskomstmæssigt blev det med Klimaaftalen tilstræbt at sikre en af-dramatisering af forhandlingsforløbet, bl.a. ved at lade dem finde sted uden opsigelse af de gældende aftaler og med indskydelse af mere tid til et af-sluttende redningsforsøg, hvis det skulle ende med et sammenbrud. Der var en klart defineret opgave til hovedorganisationerne, men samtidig blev det med Klimaaftalen understreget, at overenskomstforhandlingerne fortsat var de-centrale, dvs. at de overenskomstbærende sektororganisationer var hovedak-tørerne. Med en omhyggelig forberedelse både mellem hovedorganisatio-nerne og mellem sektororganisationerne lykkedes det meget hurtigt at sikre et afgørende gennembrud på industriens område i forhandlingerne mellem DI og CO-industri. Man fik en 4-årig aftale, der bl.a. indeholdt en fortsat pensionsudbygning og en udvidelse af ferien til i alt 6 uger, men i form af fleksible feriefridage. Denne aftale blev overført til de øvrige områder, og friheden her tilpasset deres særlige forhold. Kun i transportsektoren med det stive normallønssystem var der vanskeligheder. Der skulle et massivt pres til, før parterne her gik med til en så lang overenskomstperiode som 4 år – netop fordi lønnen lægges fast ved overenskomstfornyelsen. Det kan derfor vise sig vanskeligt at få en gentagelse ved fornyelsesforhandlingerne i 2004, hvis ikke problemet med det specielle normallønsområde løses inden da.

Ellers var det netop den lange overenskomstperiode, der var nøglen til løsningen. Når det var så vanskeligt at nå et forlig i 1998, var det ikke alene fordi DI anlagde en så hård linie. Der var en materiel årsag til det, som er indbygget i selve overenskomstsyste-met, som det har udviklet sig med den centraliserede decentralisering. Den har betydet, at mere og mere forhandles og aftales lokalt, mens det stadig kun er de centrale rammeforhandlinger, som medlemmerne kan tage stilling til, og som kan føre til konflikt. Det bli-ver – som det viste sig i 1998 – meget let til et truende problem for aftale-modellen, fordi der med den almindelige overenskomstlængde på 2 år sim-pelthen er for få midler til rådighed, hvis der samtidig skal være plads til ac-ceptable resultater i de lokale lønforhandlinger uden samlede omkostnings-stigninger, der svækker den danske konkurrenceevne. Den centrale overens-komstløsning bliver under sådanne betingelser så beskeden, at det kan være vanskeligt at få fagbevægelses medlemmer til at stemme ja. Det var en bag-vedliggende forklaring på storkonflikten i 1998.

Derfor blev der hurtigt enighed mellem industriens parter om den 4-årige model. Den gav plads til perspektivrige resultater, som samlet kun giver en omkostningsstigning på ca. 1 pct. per år. Dermed blev der samtidig rigelig plads til lokale lønforhandlinger. Man fik med OK2000 på den måde genop-rettet balancen mellem det lokale og det centrale overenskomstniveau. Sagt på en anden måde blev aftalemodellens funktionalitet genskabt. Og det var måske det væsentligste perspektiv ved OK2000.

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Afslutningen af forhandlingerne kan dermed ses som en styrkelse både af sektorniveauet, hvor man fandt de materielle løsninger, og af hovedorganisationsniveauet, hvor man havde en væsentlig koordinerende rolle. Det er samtidig vigtigt at understrege, at der i det afsluttende mæglingsforslag blev medtaget en formulering, hvor hovedorganisationerne forpligtede hinanden på at fortsætte det samarbejde, der var fastlagt i Klimaaftalen. Det kan derfor fastslås, at hovedorganisationernes position i overenskomstforhandlingerne i det mindste er blevet konsolideret. Det ændrer dog ikke ved, at mange i de store sektororganisationer – og ikke mindst i DI og i CO-industri – nok vil mene, at det er deres position, der først og fremmest er blevet styrket med forløbet af OK2000, og at hovedorganisationene fortsat i det lange perspektiv må forventes at få stadig mindre betydning (Due og Madsen, 2000).

10. Arbejdsgiverne og den europæiske integration

Et yderligere spørgsmål, der skal tages fat på i denne artikel, vedrører arbejdsgiversidens reaktioner på den europæiske integration. Herunder særligt på de dele af den politiske integration, der har haft betydning for reguleringen af arbejdsmarkedet. Vi tænker her især på det social- og arbejdsmarkedspolitiske samarbejde i EU, som er blevet lanceret under overskriften den sociale dimension.

På det organisatoriske plan er det først og fremmest DA, der har haft og har ansvaret for at lægge linierne for arbejdsgiversidens synspunkter i forhold til EU-udviklingen. Denne rolle er blevet tydeliggjort i forbindelse med den generelle tendens til, at sektorniveauet er blevet mere centralt hos arbejdsgiverne. Samtidig med at overenskomststoffet er blevet et felt, der først og fremmest er forbeholdt sektororganisationer, er EU-området blevet et af DA's nye kerneområder. Det er DA der organisatorisk - fx i forhold til EU-Kommissionen eller i forhold til den danske regering - søger at tegne arbejdsgiverholdningen til de dele af EU-udviklingen, der har berøring med virksomhedernes arbejdsgiverrolle. Det vil især sige det voksende antal EU-initiativer, der intervenserer i forhold til reguleringen af arbejdsmarkedet (Strøby Jensen, 1998).

At DA tegner hovedlinierne i forhold til arbejdsgivernes holdning til EU-spørgsmålet for så vidt angår arbejdsmarkedet, betyder imidlertid ikke, at sektororganisationerne er inaktive på området. De store sektorbaserede arbejdsgiverforeninger er alle medlemmer af europæiske branche- og arbejdsgiverorganisationer, og de søger herigennem at skabe indflydelse på den europæiske politikudviklingen inden for deres specifikke område. Det gør sig fx gældende for DH&S, der spiller og har spillet en central rolle i den

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

europæiske detailhandelorganisation EUROCOMMERCE. Samtidigt spiller sektororganisationerne en betydelig rolle når det drejer sig om mere specifikke erhvervspolitiske spørgsmål. Denne rolle vil vi dog lade ligge i denne sammenhæng. Ses der på arbejdsgiversidens hovedsynspunkter på EU-området er det som nævnt DA, der spiller hovedrollen.

Arbejdsgivernes grundlæggende synspunkt har været positivt overfor EU-medlemsskabet og overfor de principper, der ligger og har ligget bag EU-udviklingen. Holdningen til EU-landenes samarbejde omkring det social- og arbejdsmarkedspolitiske felt har dog været præget af betydelig mere skepsis. Grundlæggende har man fra arbejdsgiverside ikke ønsket, at EU skulle intervenere i forhold til arbejdsmarkedsreguleringen. I DI-regi har man formuleret sig som følger:

"Industry does not consider that there is a need for EU rules governing wages and working conditions in the Union. As each member State has a different tradition as regards social policy, the principle of subsidiarity should be respected for legislation in this area. In Denmark's case, it is likely that the introduction of EU rules would undermine the current system, whereby the social partners negotiate agreements" (DI, 1999:20).

Synspunktet har været baseret på to forhold. For det første - og på det mere principielle plan - har man i arbejdsgiverkredse fundet, at den danske aftalemodels grundlæggende karakteristika udfordres af EU-samarbejdet. Det danske organisations- og aftalesystem er - med arbejdsgiversidens billigelse og opbakning - aftaleorienteret (Strøby Jensen, 1998). Heroverfor er EU-initiativerne på arbejdsmarkedet i langt højere grad orienteret mod og baseret på den lovgivningstradition, som dominerer arbejdsmarkedsreguleringen i en række af de sydeuropæiske lande (Strøby Jensen et al., 1996). Parterne på det danske arbejdsmarked har søgt at sikre sig mod disse systemiske ændringer hen imod en lovgivningsmodel ved at implementere EU-direktiver gennem overenskomst- og aftalesystemet, fremfor gennem lovgivningssystemet¹⁴. Holdningen til implementering af direktiver er klar hos arbejdsgiverne. DI siger således:

¹⁴ Dette er eksempelvis tilfældet med EU-direktivet om arbejdstid, der alene er implementeret i Danmark gennem aftalesystemet. I tilknytning hertil er der en omfattende debat om legitimiteten i at implementere gennem aftalesystemet (Krarup, 1999, Nielsen, 1997, Strøby Jensen, 1998). EU-Kommissionen har da også sat spørgsmålstegn ved om dette er en tilstrækkelig måde at implementere direktiver på.

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

"Efter DI's opfattelse bør EU-direktiver på arbejdsmarkedsområdet så vidt muligt gennemføres i Danmark via overenskomster frem for ved lovgivning. Ellers kan det danske overenskomstsystem, som har fungeret godt i 100 år, risikere at blive udhulet." (DI: Årsberetning 95-96:30).

Herudover er det arbejdsgivernes opfattelse, at en række af de initiativer, som er kommet og vil komme fra EU's side, vil optræde som et omkostningsbelastende element i forhold til det eksisterende nationale overenskomstsystem.

Arbejdsgivernes muligheder for at øve indflydelse på EU-udviklingen går først og fremmest gennem to kanaler.

For det første søger man på nationalt plan at give udtryk for sine synspunkter overfor den siddende regering og det siddende Folketing med henblik på, at regeringen kan fremføre synspunkter, der støtter arbejdsgiversiden i EU's Ministerråd. Denne påvirkning søges på det formelle plan først og fremmest iværksat gennem deltagelse i en række EU-udvalg i bl.a. Arbejdsministeriets ressort. I disse EU-udvalg giver DA (og andre arbejdsgiverrepræsentanter) udtryk for deres holdninger til de konkrete initiativer og retsakter, der kommer fra EU's side. Herigennem har man mulighed for at få indflydelse på såvel den mere tekniske som den mere politiske side af EU's arbejde.

Den anden måde, hvorpå man søger indflydelse, er gennem DA's medlemskab af den europæiske arbejdsgiverorganisation UNICE. UNICE repræsenterer de centrale og vigtigste arbejdsgiverorganisationer fra alle de (vest)europæiske lande. Og UNICE agerer som en væsentlig aktør på den social- og arbejdsmarkedspolitiske scene i EU. UNICE er bl.a. fast deltager i den sociale dialog og fast kommentator på EU-Kommissionens formelle (og uformelle) forslag til lovgivningsinitiativer af betydning for arbejdsmarkedsreguleringen i EU¹⁵.

11. Konklusion

Indledningsvis blev der ridset en række karakteristika ved det danske organisations- og aftalesystem op. Og der blev rejst spørgsmålet om, i hvilket om-

¹⁵ UNICE's ageren i en europæisk arbejdsmarkedspolitisk kontekst er bl.a. analyseret i Strøby Jensen, 1999.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

fang virksomhederne og arbejdsgiverorganisationerne gennem deres strategiske valg har haft indflydelse på udviklingen af disse karakteristika.

Svaret må i overvejende grad siges at være positivt bekræftende i den forstand, at arbejdsgiverorganisationernes valg kontinuerligt har haft stor betydning for udformningen af den danske arbejdsmarkedsmodels konkrete karakteristika.

Meget tidligt i udviklingen - fra slutningen af det 19. århundrede - var det arbejdsgiverne der med held søgte at få etableret et centraliseret og højt institutionaliseret organisations- og aftalesystem i Danmark. Allersenest i udviklingen - med hovedvægt i 1990'erne - har det tilsvarende været virksomhederne og arbejdsgiverorganisationerne, der har valgt at satse på udviklingen af et mere decentralt baseret overenskomst- og aftalesystem. Også i et vist omfang med held.

Det er karakteristisk, at de to afgørende valgsituationer, hvor arbejdsgiverne har truffet strategiske valg, der har haft strukturerende konsekvenser (arbejdsgiverorganisationerne som "structure-makers" frem for "structure-takers" (Clegg, 1990:81), har adskilt sig væsentligt fra hinanden.

Ved overgangen mellem det 19. og det 20. århundrede eksisterede intet etableret forhandlingsystem. Arbejdsgivernes valg af at medvirke til at etablere de nye institutioner til regulering af løn- og arbejdsforhold og konflikterne på arbejdsmarkedet skete således ikke med udgangspunkt i et institutionel kontekst, men mere ud fra et eksternt strukturelt pres, herunder først og fremmest den givne erhvervsstruktur med de mange små virksomheder, der gjorde kollektive overenskomstforhandlinger til et forsvarsvåben for arbejdsgivere, der ellers var overladt til sig selv i kampen mod de opvoksede fagforeninger. En vis institutionel kontekst og dermed et eksisterende set af normer og værdier kan man dog tale om i form af forbindelseslinierne til de gamle mesterlaug.

Det nye strategiske valg, som ikke mindst DI tog initiativet til i i løbet af 1980'erne foregik derimod i en situation præget af et stærkt forankret institutionelt system, som udgjorde en kontekst, der afgrænsede valgmulighederne. Man kan måske tale om, at det er en årsag til, at de danske arbejdsgivere ikke som arbejdsgiverne i andre lande - fx Storbritannien og USA - foretog et egentligt fravalg af den kollektive aftalemodel, men derimod forsøgte at reformere modellen for derigennem at sikre virksomhedernes behov for øget fleksibilitet i en internationaliseret økonomi.

Forsøget på at skabe en ny balance mellem det centrale niveau og sektorniveauet og mellem sektoroverenskomsterne og de lokale forhandlinger om løn- og arbejdsvilkår på virksomhedsniveau har dog ikke været uden vanskeligheder. Den medfølgende turbulens ikke mindst på arbejdsgiversiden synes stadig ikke at være et overstået kapitel. Det er endnu uvist, hvorvidt

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

sektororganisationerne helt vil overtage billedet, eller om der fortsat vil være plads til en stærk central ledelse med væsentlige overenskomstmæssige og politiske opgaver i DA. Logikken i den interne udvikling de seneste tiår synes at være, at sektororganisationerne både ønsker og på sigt arbejder på at overtage den reelle repræsentation af arbejdsgiverinteresser på alle fronter. Derimod synes der i det eksterne pres både fra de modstående organisationer for lønmodtagere og fra det politiske system at ligge en vis modvægt, der kan betyde, at arbejdsgiverne stadig vil vælge at fastholde et DA med en vis styrke som den bedste strategi til varetagelse af deres interesser.

Som det er fremgået, findes de organiserede arbejdsgivere først og fremmest inden for den traditionelle fremstillingssektor (industri), samt inden for bygge- og anlægssektoren, hvorimod servicesektorerne i mindre grad er repræsenteret. Selv om der gøres ihærdige anstrengelser ikke mindst på at organisere de nye højteknologiske serviceområder, er det ikke umuligt, at man fortsat vil have vanskeligheder med disse områder, og at man følgelig vil se en langsom svækkelse af arbejdsgiverorganiseringen i Danmark.

Et sådant scenario kan formodes at blive styrket af det ændrede forhold mellem ledelse og medarbejdere, der synes at karakterisere mange moderne, højteknologiske virksomheder. Ændrede arbejdsorganiseringer implicerer ændrede relationer mellem lønmodtagere og fagforeninger, og mellem lønmodtagere og virksomheder. Der bliver i dette perspektiv etableret en mere direkte relation mellem ledelse og medarbejdere på virksomhederne. En relation, som i vidt omfang overflødiggjør de faglige organisationers rolle på arbejdsmarkedet. I det omfang, at der er realiteter i denne problematik, rammer den også arbejdsgiverorganisationerne. I takt med at de faglige organisationer eventuelt måtte blive overflødiggjort, vil der sandsynligvis ske en tilsvarende underminering af grundlaget for arbejdsgiverorganisationerne.

Der er dog her tale om spekulative tendenser. Det skal tilføjes, at hvad der har kunnet måles de senere år tværtimod er, at arbejdsgiverorganiseringen i Danmark generelt set er blevet styrket. Det kan derfor ikke udelukkes, at den danske aftalemodel, som den i høj grad er blevet initieret af en stærk og centraliseret arbejdsgiversammenslutning også fortsat vil kunne opretholdes i de kommende årtier, og at arbejdsgiverne vil bidrage til denne kontinuitet ved at sikre en ny balance mellem niveauerne i organisations- og aftalesystemet.

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Forkortelser

AHTS: Arbejdsgiverforeningen for: Handel, Transport og Service
AI-BOA: Asfalt Industrien og Benzin og Oliebranchens Arbejdsgiverforening
BKA: Butik og Kontor Arbejdsgiverforeningen
BYG: Byggeriets Arbejdsgiverforening
CO-industri: Centralorganisationen af industriansatte i Danmark
DA: Dansk Arbejdsgiverforening
DDFF: Danske Dagblades Forhandlingsorganisation
DE: Danske Entreprenører
DH&S: Dansk Handel & Service
DI: Dansk Industri
DM: Danske Malermestre
DTB: Dansk Tekstil og Beklædning
DsF: De samvirkende Fagforbund
EIRO: European Industrial Relations Observatory
ELFO: Elinstallatørernes Landsforening
FA: Finanssektorens Arbejdsgiverforening
FADVIG: Foreningen af Danske Virksomheder i Grønland
FTF: Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd
GA: Grafisk Arbejdsgiverforening
HK: Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund i Danmark
HORESTA: Hotel-, Restaurant- og Turisterhvervenes Arbejdsgiverforening
IA: Industriens Arbejdsgivere
LO: Landsorganisationen i Danmark
NNF: Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet
SALA: Sammenslutningen af Landbrugets Arbejdsgiverforeninger
SAMA: Sammenslutningen af mindre Arbejdsgivere
UNICE: Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe
VVS: Dansk VVS

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Tabeller og figurer

Tabel 1: Lønmodtagere fordelt efter arbejdsgiverorganisering ..	104
Figur 1: Organisationsniveauer i Dansk Arbejdsgiverforening...	106
Tabel 2: DA's medlems- og strukturudvikling, 1896-2000	110
Tabel 3: Beskæftigelsens fordeling på sektorer i DA versus den samlede private sektor.....	111
Tabel 4: Medlemsorganisationer i DA; Andel af lønsum på DA-området	113
Tabel 5: DA's 16 medlemsorganisationer fordelt på de 5 valgtekniske grupper og deres andel af den samlede lønsum.....	115
Tabel 6: Antal medlemsorganisationer i DA's 5 valgtekniske grupper og deres andel af den samlede lønsum 1993 og 2000	115
Tabel 7: Lønssystemet på DA-LO området – 1989 - 1997	118
Tabel 8: Arbejdsgiverforeninger i DI	121
Tabel 9: Brancheforeninger tilknyttet DI	123
Tabel 10: Overenskomstindgåelse på DI's område 1990-2000. Hovedlinier	126

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Litteratur

Agerholm, S. og Vigen, A. (1921): *Arbejdsgiverforeningen gennem 25 år*. København: Langkjærs Bogtrykkeri.

Andreasen, M.-L., Kristiansen, J. & Nielsen, R. (red.) (1999): *Septemberforliget 100 år*. Randers: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Child, J. (1997): "Strategic choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect" i *Organization Studies*, vol. 18, issue 1

Child, J. (1972): "Organization Structure, Environment, and Performance - The role of Strategic Choice" i *Sociology* 6, 1972.

Clegg, S.R. (1990): *Modern Organizations - Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage.

CO-industri: *Årsberetning 94-97*, København

Crouch, C. (1993): *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford: Clarendon Press.

DA (Dansk Arbejdsgiverforening) (2000), *Arbejdsmarkedsrapport 2000*. København: DA

DA (Dansk Arbejdsgiverforening) (1999), *Arbejdsmarkedsrapport 1999*. København: DA

DA: *Årsberetning* (90-91; 91-92; 92-93; 93-94 - DA har ikke de seneste år lavet nogen årsberetning, men udgiver i stedet ovennævnte Arbejdsmarkedsrapport).

DH&S (Dansk Handel & Service): *Årsberetning for Dansk Handel & Service* (93, 94, 95, 96, 97, 98). København: DH&S,

DI (1999): *Industry's Message to the new European Parliament*. København: DI

DI (1999a): *Industriens stemme - guide til DI*. København: DI

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

DI (Dansk Industri): *Årsberetning for Dansk Industri* (92-93; 93-94; 94-95; 95-96; 96-97; 97-98; 98-99). København: DI

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields" i Powell & DiMaggio (eds.) (1991).

Due, J., Madsen, J.S., Strøby Jensen, C. og Hansen, L. L. (1997): "De kollektive overenskomstforhandlinger i Danmark 1997. Artikel til ETUI-årbog om de kollektive forhandlinger i Vesteuropa 1996-97". Forskningsnotater nr. 12, FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

Due, Jesper, Madsen, J. S. og Strøby Jensen, C. (1999): "Danmark OK99. Artikel til ETUI-årbog om de kollektive forhandlinger i Europa 1998-1999. Forskningsnotater nr. 25, FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

Due, J., Madsen, J.S. og Strøby Jensen, C. (1993): *Den danske model - en historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag,

Due, J. og Madsen, J. S. (2000a): *Overenskomstforhandlingerne 2000. Tre artikler fra overenskomstforløbet. Optakt - midtvejs - evaluering*. Forskningsnotater nr. 27, FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet

Due, J og Madsen, J. S. (2000): "Aftalemodellen tilbage på sporet" i *FAOS information* 12, marts 2000, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

Due, J og Madsen, J. S.(1999): "Klimaaf tale kan genskabe LO's og DA's indflydelse" i *FAOS information* 11, november 1999, Sociologisk Institut, Københavns Universitet

Due, J. og Madsen, J.S. (1999a): *Septemberforliget og den danske model. Baggrund, indhold og udvikling 1899-1999*. København: Dansk Arbejdsgiverforening og Landsorganisationen i Danmark

Due, J og Madsen, J. S. (1998): "De kollektive overenskomstforhandlinger i Danmark 1998. Artikel til ETUI-årbog om de kollektive forhandlinger i Vesteuropa 1997-98". Forskningsnotater nr. 20, FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Due, J. og Madsen, J. S. (1996): *DA's 100 års jubilæum, Ny rolle til 100-årig*. FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

EIRO-online (1999): *Employers propose reform of 'Danish Model'*. (www.eiro.ie (dk9907133f))

Fink, J. (1996): *DA i Danmark, 1956-1996*. København: DA Forlag

Galenson, W. (1955): *Arbejder og arbejdsgiver i Danmark* (engelsk udgave, 1952) København: Det danske Forlag.

Ibsen, F. og Stamhus, J. (1993): *Fra central til decentral lønfastsættelse - muligheder og konsekvenser*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Ibsen, F. & Scheuer, S. (red.) (2000): *Septemberforliget og det 21. århundrede - Historiske perspektiver og fremtidens dilemmaer*. Gentofte: Jurist- og Økonomforbundets Forlag,

Ibsen, F. (2000): "Den kollektive overenskomstdækning i Danmark", i Ibsen & Scheuer (2000)

Industrirådet: Beretning for 1990-91; 1991-92

Industriens Arbejdsgivere: Beretning for 1990-91; 1991-92

Jensen, C.E. & Borghjerg, F.J. (1904): *Socialdemokratiets århundrede*. Bind 2. København: A. Christiansens Forlag.

Jensen, Ejler m.fl.: *Under Samvirkets flag. DsF 1898-1948*. København: De Samvirkende fagforbund.

Jørgensen, H.: "Septemberforliget - krudt til mere end 100 år?", i Ibsen & Scheuer (2000)

Katz, H.C. & Kochan, T.A. (2000): *An introduction to Collective Bargaining & Industrial Relations* (2. ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill,.

Krarup, O. (1999): "Arbejdsmarkedets grundlov og EU", pp. 193-213 i Andreassen, M.-L., Kristiansen, J. & Nielsen, R. (red.) (1999): *Septemberforliget 100 år*. Randers: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Kristiansen, J. (1997): *Lønmodtagerbeskyttelse i dansk arbejdsret*. København: Gadjura.

LO (Landsorganisationen i Danmark): Årsberetning (89-90; 90-91; 91-92; 92-93; 93-94; 94-95; 95-96; 96-97; 97-98)

Lund, R. (1979): *Centralisering og bureaukratisering. En organisationssociologisk analyse af arbejdsmarkedsorganisationerne i dansk jern- og metalindustri 1900-1970*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk.

March, J.G. & Olsen, J.P. (1989): *Rediscovering Institutions, The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press

Mikkelsen, F. (1992): *Arbejdskonflikter i Skandinavien - 1848-1980*. Odense Universitetsforlag.

Nielsen, R. (1997): *EU-arbejdsret*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag,

OECD (1997): "Economic Performance and the Structure of Collective Bargaining" i OECD: *Employment Outlook*. Paris.

Powell & DiMaggio (eds.) (1991): *The new Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press,

Reed, M.I. (1988): "The Problem of Human Agency in Organizational Analysis", in *Organization Studies*, vol 9, issue 1

Scheuer, S. (2000): "Septemberforliget i forhold til storkonflikten 1998 og spørgsmålet om eksklusivaftaler - to aktuelle udfordringer" i Ibsen & Scheuer (2000).

Scheuer, S. (1996): *Fælles aftale eller egen kontrakt i arbejdslivet*. København: Handelshøjskolens Forlag,.

Schreyögg, G. (1980): "Contingency and Choice in Organization Theory", i *Organization Studies*, vol 1, issue 4

Scott, W.R. (1995): *Institutions and Organization*. London: Sage Publications,

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Scott, W.R. (1992): *Organizations - Rational, Natural, and Open Systems*. 3. edition. London: Prentice Hall,

Sisson, K. (1987): *The Management of Collective Bargaining. An International Comparison*. Oxford: Blackwell.

Skovgaard, P. (ikke dateret, men formentlig omk. 1997),: *Historien om dannelsen af Procesindustriens Arbejdsgiverforening*. København: Procesindustriens Arbejdsgiverforening

Strøby Jensen, C., Steen E. Navrbjerg, Nikolaj Lubanski, Jesper Due og Jørgen Steen Madsen (1999): *Tillidsrepræsentanten i tal - En spørgeskemaundersøgelse af tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår og holdninger*. København: LO

Strøby Jensen, C., Lubanski, N., Andersen, S.K. (1996): *Arbejdsmarkedsmodeller i Europa*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag

Strøby Jensen, C. (1999): "Between Strategic Choice and Adaption - The Role of UNICE in the European Social Dialogue" i Isik Urla Zeytinoglu (ed): *Changing work relationships in industrialized economies*. John Benjamins Publishing Company.

Strøby Jensen, C. (1998): *Arbejdsmarked og europæiske integration II - en sociologisk analyse af den europæiske models etablering i EU*. Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

Vatta, A. (1999): "Employers' Organizations and Concertation: Internal Dynamics and Institutional Influence" i *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, no. 3, 1999.

Vedel-Petersen, K. (1942): *Lærebog i Danmarks Statistik*. København: G.E.C. Gads Forlag

Vigen, A., Agerholm, S. og Plum C. (1946): *Arbejdsgiverforeningen gennem 50 Aar*. København: Langkjærs Bohtrykkeri

Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due